



As transformações a nível administrativo da Faculdade de Economia do Porto decorrentes da implementação de Bolonha: caso prático.

Por

Cláudia Regina Ferreira Euzébio

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientada por:

Prof. Dr. Manuel António Fernandes da Graça

2012

Nota biográfica

Cláudia Regina Ferreira Euzébio, nacionalidade brasileira, natural da cidade de Uberaba/MG. Graduada em Ciências Económicas, pré-Bolonha, pela Faculdade de Ciências Económicas do Triângulo Mineiro – FCETM. Com pós-graduação em Pedagogia Empresarial e Desenvolvimento de Talentos Humanos, pela Faculdade de Educação da Universidade Federal de Uberlândia – UFU. Em Portugal (2009), iniciou o curso de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Economia da Universidade do Porto – FEP.

No ano de 2012, teve a oportunidade de trabalhar como *voluntária* na Feira de apresentação de cursos de licenciaturas e mestrados praticada pela FEP na EXPONOR e na Semana da Queima das Fitas em parceria com à Associação Abraço, apresentação de métodos de prevenção da SIDA (AIDS).

Tendo trabalhado como estagiária durante os anos de graduação, nas seguintes empresas: *CAIXA – Caixa Económica Federal do Brasil*, com 150 anos, é o maior banco público da América Latina, possui prémios e reconhecimentos no Brasil e no Exterior. A CAIXA exerce um papel fundamental na promoção do desenvolvimento urbano e da justiça social do país; o *SEBRAE-MG – Serviços de Apoio a Micro e Pequenas Empresas do Estado de Minas Gerais*, há 40 anos, à apoiar as micro e pequenas empresas no desenvolvimento, crescimento económico e social do país.

Concluída a graduação, durante 9 anos, trabalhou em três indústrias do segmento químico, que são elas: *Fertilizantes Fosfatados S.A.*, fundada em 1958, é a maior fornecedora de matérias-primas para indústrias de fertilizantes e de insumos para empresas químicas; A *FMC Química do Brasil Ltda.*, faz parte de um grupo empresarial da área química fundado em 1883, nos Estados Unidos, que pesquisa e desenvolve soluções de ponta e tecnologias avançadas para as indústrias de medicamentos, alimentícia, têxtil, de baterias, de construção, de vidro, cerâmica, plástico, além do setor agrícola e por último, esteve a trabalhar na *STOPPANI do Brasil Produtos Químicos Ltda.*, faz parte de um grupo empresarial da área química, com sede em Milão, com atividade na fabricação de produtos químicos.

Fez parte do corpo docente, entre os 2004/2005, no *Colégio Uberaba Ltda.*, Instituição da Rede Particular de Ensino, fundada em 1956, no Curso Profissionalizante Técnico em Secretariado.

Agradecimentos

Ao professor e orientador

Doutor. Manuel António Fernandes da Graça, Obrigado!

Por acreditar nas minhas capacidades, pela autonomia que me deu durante o desenvolvimento deste estudo, tornando-o num projeto independente. Agradeço por partilhar seus conhecimentos e experiências, com que tive a oportunidade de vivenciar por algumas horas.

Aos participantes da pesquisa

Vocês foram perfeitos. Sem vocês nada disto seria possível. Obrigado por terem aceitado a participar deste projeto, por terem sido verdadeiros e principalmente, por acreditarem em mim, por compreenderem a importância da realização deste trabalho para a conclusão do curso de Mestrado. Desejo a todos que sejam muito felizes!

A Faculdade de Economia do Porto (FEP)

Obrigado!

A todos os funcionários da secretaria das pós-graduações pelo profissionalismo e carisma. Um beijinho especial para a Srta. Maria Fernanda Saraiva da Silva, pela dedicação e paciência durante todo o meu processo de candidatura e inscrição no Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos desde Maio de 2009, no Brasil. Aos funcionários da biblioteca, em especial, a Sra. Lúcia de Fátima Pereira Dias Garcia e ao Sr. Agostinho Jaime Ribeiro, pela paciência em explicar onde encontrar isto, ou está aquilo, os procedimentos e as regras do setor.

A todos os docentes do MEGRH, obrigado de coração pelos conhecimentos transmitidos, por partilharem de vossas experiências. Vocês com certeza têm participação especial nesta conquista e em toda minha trajetória enquanto estudante na FEP.

Aos funcionários dos Serviços de Ação Social da Universidade do Porto (SASUP), obrigado pelo carisma, pela educação, pela paciência e compreensão. Porque nós na condição de estudantes estrangeiros precisamos de nos sentir acolhidos e abraçados distantes das nossas famílias e amigos. Os meus sinceros agradecimentos, a todas as funcionárias da Residência Universitária de Jaime Rios e Residência Universitária de Paranhos, por serem nossas mães incondicionalmente, pelo cuidado, pela cama feita, por preocupam-se verdadeiramente connosco.

Aos amigos

Obrigado por tudo!

Estejam no Brasil ou em Portugal, quero agradecer o carinho, à atenção, os momentos felizes e menos felizes, por deixarem com que eu fizesse parte das vossas famílias, a minha imensa gratidão.

A família

A mamãe Diná Ferreira Euzébio, que está urgentemente à minha espera no Brasil, obrigado por preocupar-se comigo, com todos os teus filhos e netos. As saudades são muitas, do papai Agenor Euzébio, dos meus irmãos e irmãs, sobrinhos e sobrinhas.

Aos meus afilhados

A madrinha ama muito!

Ângelo Euzébio Dado e Júlia Helena Ferreira Cunha.

Obrigado, a todos aqueles que lerem este trabalho.

Resumo

O presente trabalho tem por objetivo analisar as transformações a nível administrativo da Faculdade de Economia do Porto decorrentes da implementação de Bolonha.

Para realização da pesquisa, contamos com a participação de seis diferentes funcionários da instituição, a eles foram aplicadas questões relacionadas com a transição do processo de Bolonha a nível administrativo e a real necessidade de se criar um novo setor para dar respostas ao aumento da oferta de cursos decorrentes as exigências de Bolonha.

Como resultado do estudo, apresentamos interpretações dos diferentes agentes da pesquisa, evidenciando a importância da comunicação dos trabalhadores de base e gestores na implementação da mudança organizacional e suas categorias. Os resultados obtidos evidenciam claramente o quão complexas são as atividades desempenhadas pelo setor das pós-graduações quando comparadas aos procedimentos a nível dos serviços do primeiro ciclo.

Não se pretende definir um plano estratégico para o sistema de gestão da faculdade, vamos apenas clarificar e explorar algumas questões sobre o processo de Bolonha e conhecer o sistema informático utilizado pela FEP na execução das atividades. Esperamos desta forma, contribuir para uma reflexão por parte dos dirigentes a ter melhor controlo sobre o funcionamento dos indivíduos e equipamentos.

Palavras-chave: Ensino superior, Processo de Bolonha, Mudança organizacional: mudança planeada e emergente.

Abstract

The goal of the present work is to analyze the administrative transformations at FEP due to the implementation of Bologna.

In order to do the researching we had the participation of six different workers from the institution, them being asked on the transition of Bologna Process at an administrative level and the real need of creating a sector that responds to the increase of course possibilities regarding Bologna needs and expectations.

As a result of the study, we present interpretations of the different searching agents, enlightening the importance of base workers and manager's communication in the organizational changing and its categories. The outcome reveals, clearly, just how complex are the activities developed by post-graduation sectors when compared with the procedures of first cycle services.

It is not intended to define a strategic plan for the faculty managing system, we shall only clarify and explore some questions on the Bologna Process and know FEP informatics system used in the execution of the different activities. We expect to contribute for a reflection on the improvement of the control of individual and equipment function by the leaders.

Keywords: Higher Education, Bologna Process, and Organizational Changing: planned and emergent changing.

Índice Geral

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	ÂMBITO DO ESTUDO	1
1.2	O PROCESSO DE BOLONHA.....	1
1.3	A MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	2
1.4	METODOLOGIA	3
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	3
2	REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1	INTRODUÇÃO	4
2.2	NOTA SOBRE O ENSINO SUPERIOR PORTUGUÊS	4
2.3	REFORMA DO ENSINO SUPERIOR	5
2.3.1	<i>Reestruturação de graus e cursos.....</i>	<i>8</i>
2.3.2	<i>O que diz a regulamentação.....</i>	<i>10</i>
2.4	MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	12
2.4.1	<i>Categorias da mudança.....</i>	<i>13</i>
2.4.2	<i>Resistência num processo de mudança.....</i>	<i>16</i>
3	METODOLOGIA	17
3.1	O TIPO DE PESQUISA.....	17
3.2	OBJETO DE ESTUDO.....	17
3.3	DESCRIÇÃO DO ESTUDO	18
3.4	OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS DO ESTUDO.....	18
3.5	QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	19
3.6	ESCOLHA DO LUGAR A SER PESQUISADO	20
3.7	ESCOLHA DOS PARTICIPANTES E CARACTERIZAÇÃO	20
3.7.1	<i>Participantes.....</i>	<i>20</i>
3.7.2	<i>Procedimentos na recolha dos dados.....</i>	<i>21</i>
3.7.3	<i>Análise de dados.....</i>	<i>22</i>
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
4.1	A FACULDADE DE ECONOMIA (FEP)	24
4.1.1	<i>História.....</i>	<i>24</i>
4.1.2	<i>Nascem os cursos de licenciaturas</i>	<i>24</i>
4.1.3	<i>A implementação da nova gestão organizacional</i>	<i>26</i>
4.1.4	<i>Plano estratégico.....</i>	<i>28</i>
4.2	QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	31
4.3	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO.....	42

5	CONCLUSÕES.....	43
5.1	SUMÁRIO	43
5.2	PRINCIPAIS CONCLUSÕES	44
5.3	LIMITAÇÕES DE ESTUDO	48
5.4	SUGESTÕES PARA ESTUDOS POSTERIORES	49
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
	ANEXOS.....	56
	ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO 1 DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	57
	ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO 2 DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	60

Índice de Ilustrações

ILUSTRAÇÃO 1 – O PROCESSO DE BOLONHA E SUAS PRINCIPAIS MUDANÇAS	6
ILUSTRAÇÃO 2 – CICLOS DE ESTUDOS E GRAUS PÓS-BOLONHA	9
ILUSTRAÇÃO 3 – A IMPORTÂNCIA DA MUDANÇA NA OPINIÃO DE ALGUNS AUTORES	13
ILUSTRAÇÃO 4 – A MUDANÇA PLANEADA E EMERGENTE	14
ILUSTRAÇÃO 5 – PRINCIPAIS ELEMENTOS DA MUDANÇA	16
ILUSTRAÇÃO 6 – TÓPICOS A DESENVOLVER NA PESQUISA	18
ILUSTRAÇÃO 7 - COMPOSIÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL	25
ILUSTRAÇÃO 8 – FACULDADE DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO, 2012.....	27
ILUSTRAÇÃO 9 – BANDEIRAS NACIONAIS DE PAÍSES PARCEIROS	29
ILUSTRAÇÃO 10 – O FUNCIONAMENTO DO SISTEMA INFORMÁTICO	38

Índice de Tabelas

TABELA 1 – GRAU DE LICENCIADO E MESTRE.....	11
TABELA 2 – PALAVRAS ISOLADAS DITAS NAS ENTREVISTAS	22
TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO DE CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS.....	23
TABELA 4 – APRESENTAÇÃO DA OFERTA DE CURSOS DE 1.º, 2.º E 3.º CICLO	30
TABELA 5 – CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO, 2.º CICLO/MESTRADOS INTEGRADOS	30

1 Introdução

1.1 Âmbito do estudo

A presente dissertação de mestrado faz parte da área de Mudança Organizacional. Inicia-se com o projeto de pesquisa, a história do ensino superior português e as alterações que ocorreram durante décadas. Em seguida, na tentativa de perceber a estrutura organizacional da Faculdade de Economia do Porto e seu funcionamento, iremos através da revisão de literatura e do estudo de caso, analisar os dados, explorar as categorias da mudança e as diferentes formas de atuar emergentes da transição do processo de Bolonha.

1.2 O processo de Bolonha

Representantes de países da União Europeia reuniram-se em 1999, com o compromisso de unificar os graus e planos de estudos do ensino superior até 2010 – Declaração de Bolonha. Tendo como principal objetivo, promover a mobilidade e empregabilidade dos estudantes além das fronteiras, principalmente entre países da comunidade europeia.

Novos ciclos de estudos foram criados a partir de Bolonha, foram eles: para obtenção do grau de licenciado – mínimo de 3 anos; para o grau de mestre – mínimo 2 anos e, para o grau de doutoramento, a partir dos 3 anos.

Importa dizer que a adesão dos países signatários ao processo de Bolonha foi um compromisso firmado de caráter unicamente político. Reformar o sistema de ensino superior tem como finalidade, reduzir os custos dos cofres públicos e aumentar a captação de recursos através de alunos estrangeiros.

1.3 A Mudança Organizacional

Enfrentar os desafios, decorrentes das especificidades da mudança emergente exigido pelo mercado globalizado, é tarefa para os gestores no exercício de suas atividades nas organizações, transformar hábitos, valores e crenças na estrutura da empresa (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006).

Transformar a estrutura da empresa baseia-se em criar novas configurações, realinhar os sistemas de informação e de recursos humanos. Aplicar a estratégia competitiva baseia-se em aumentar a rede de contactos, fazer novas alianças e parcerias nacionais e internacionais.

Acompanhar as mudanças emergentes que o mercado exige implicará que os organizadores descentalizem o poder para que de forma flexível as informações e o conhecimento da mudança sejam transmitidos de forma simples e eficaz para todos os níveis de trabalhadores da empresa.

Em suma, quando a mudança organizacional é bem estruturada, os agentes que compõem a mudança irão trabalhar em total sincronismo, um após ao outro e todos em simultâneo. Por exemplo, quando pensamos no funcionamento de uma orquestra, tanto os indivíduos como seus instrumentos devem operar com 100% das suas capacidades. Se o lado humano faltar ou o instrumento de trabalho apresentar defeito ou avaria, com certeza que os resultados, antes planeados durante os vários ensaios, poderão surtir efeitos negativos. Estes dois atores (indivíduos e instrumentos), afetam diretamente nos resultados que se espera alcançar na implementação do processo de mudança. São as organizações que detêm do poder de adaptar e criar soluções momentâneas e futuras para equilibrar tais situações, sejam elas emergentes ou não.

1.4 Metodologia

A metodologia adotada neste estudo inicia-se a partir da revisão da literatura, recolha de documentos e utilização de recursos eletrónicos. Utilizamos informações tanto qualitativas como quantitativas para o levantamento e análise de dados.

Relativamente à metodologia aplicada e transcrição das entrevistas efetuadas: procurou-se analisar as diferentes ideias e opiniões. Contamos com a participação de seis funcionários administrativos com atividades exclusivamente académicas.

1.5 Estrutura da dissertação

A presente dissertação desenvolve-se em vários capítulos que apresentam as principais etapas do estudo. No apresentamos a revisão de literatura nas áreas do ensino superior, processo de Bolonha e mudança organizacional. Depois apresentamos a metodologia aplica na pesquisa; objeto de estudo e objetivos geral e específico; recolha e tratamento dos dados. Serão apresentados também, os resultados obtidos no estudo de caso, questões de investigação, consequentemente, a opinião dos participantes e conclusões e sugestões para estudos posteriores.

2 Revisão de Literatura

2.1 Introdução

Atualmente o fenómeno da globalização é responsável por muitas mudanças organizacionais nas universidades portuguesas. Para melhor atender às necessidades emergentes de ensino e prestar serviços às empresas, as faculdades devem ajustar-se às novas tendências do mercado nacional e internacional.

Já na década de cinquenta a indústria (exposta à economia mundial) procurava o conhecimento especializado das faculdades no sentido de melhorar a sua qualidade e produtividade entre outras variáveis. Esta procura e valorização do conhecimento tem vindo, desde então, a crescer progressivamente.

Neste capítulo descrevem-se os ajustes a que as universidades portuguesas e a Faculdade de Economia da U.P. em particular estiveram sujeitas (como veremos mais adiante, estes ajustes decorreram do processo de Bolonha). Nesse sentido nas secções seguintes abordaremos os seguintes assuntos:

- Nota sobre o ensino superior português;
- Reforma do ensino superior;
- Mudança organizacional.

2.2 Nota sobre o ensino superior português

Em 1910, ano em que foi proclamada a República Portuguesa cerca de 70% dos habitantes eram analfabetos. Atendendo a este facto, o novo governo aplicou medidas para diminuir o analfabetismo e criar novas faculdades, com novos cursos, graus e planos de estudos. Também nesta época o país reduz significativamente os sistemas agrícolas e semi-industriais, compostos na sua maioria por artesãos e camponeses (pequenas comunidades) antes controlados pela Igreja e pelo sistema Monárquico (Arroteia, 1996; Hortale e Mora, 2004).

Implementadas estas medidas, surgem as primeiras universidades surgem em Lisboa e no Porto em 1911. Estas primeiras universidades atendiam a interesses políticos, económicas e culturais decorrentes da Revolução Industrial. Apesar destes esforços, o acesso ao ensino superior era ainda assim apenas acessível às elites da sociedade.

Em 28 de Maio de 1926, inicia-se a ditadura militar e o ensino superior passa por retrocessos nas políticas educativas. Reduzir o analfabetismo deixa de ser uma prioridade. Salazar pretendia um ensino superior apenas acessível a elites de poder para melhor controlar o povo e assim manter a ditadura (Arroteia, 1996).

Contrariando os ideais de Salazar, as universidades continuaram a evoluir e em 1953, após a segunda Guerra Mundial, nasce na cidade do Porto a Faculdade de Economia da Universidade do Porto com o curso de Licenciatura em Economia.

2.3 Reforma do ensino superior

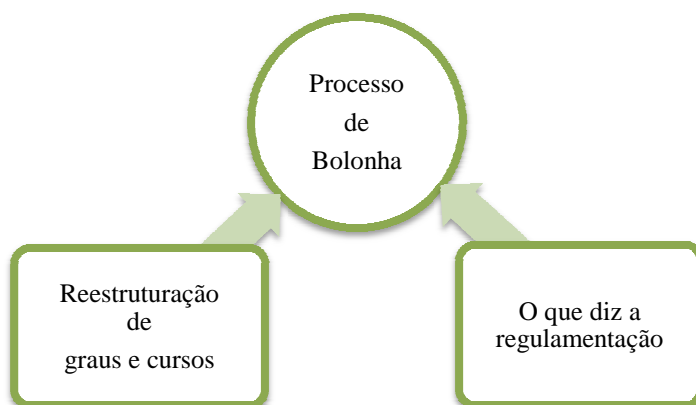
Segundo Pacheco e Pereira (2006), as mudanças na educação superior aconteceram desde a transferência do controlo da Igreja para o Estado sob as universidades, da sociedade rural para as grandes cidades, do artesanato para a produção em massa a partir das indústrias. A quebra de paradigma exige dos grandes empresários a responsabilidade de deter mão-de-obra competente e especializada (Castells, 2002). O ensino superior enquanto fábrica do conhecimento é responsável pela formação específica de indivíduos de modo a que consigam atender as exigências do mercado globalizado em diferentes áreas.

Para Hortale e Mora (2004) ainda tinha muito por fazer pela maioria das instituições de ensino, alguns obstáculos teriam de ser contornados, tais como: aumentar a mobilidade dos estudantes e docentes entre países da comunidade europeia, melhorar a comunicação empresa/instituição e mudar a estrutura administrativa rígida e contemporânea existente.

Embora a necessidade de reformar o ensino superior já existisse, foi através do Processo de Bolonha que foi dado o primeiro passo para a mudança, Crespo (2006), que residiu na tentativa de compreender a falta de competitividade e atratividade do ensino superior europeu. Por estes motivos, três países Alemanha, França e Itália reuniram-se para criar um único Espaço Europeu do Ensino Superior (EEES) que atendesse às necessidades internas de cada país, mas, principalmente, da União Europeia.

A ilustração seguinte apresenta o processo de Bolonha e algumas particularidades que veremos a seguir.

Ilustração 1 – O processo de Bolonha e suas principais mudanças



O que ocorreu no passado reflete-se no presente. A intervenção do Estado continua à agir através dos seus representantes – Ministros da Educação e o ensino superior volta a ser assunto em Lisboa entre os anos (1997 – 1998) que contou com a presença de três¹ economias. O objetivo principal deste encontro foi criar um único Espaço Europeu do Ensino Superior (EEES) a partir da Declaração de Sorbonne, que nasceu com o propósito de promover a mobilidade de alunos e docentes e aumentar a empregabilidade e o desenvolvimento económico e social da Europa (Serralheiro, 2005).

É importante ressaltar que Bolonha não foi uma Lei imposta pelos Ministros da Educação. Foi um processo que teve de seguir determinadas regras para ser implementado. Por interesses político-económicos vários países aderiram a este novo sistema de ensino (Amaral e Magalhães, 2004).

¹ Alemanha, França e Itália.

A reforma do ensino superior não teve participação ativa por parte das universidades. Foi um processo que surgiu sob total responsabilidade política com o objetivo de criar relações de negócios entre as universidades europeias (Hortale e Mora, 2004). Só mais tarde é que, então, os estudantes e as instituições foram incluídos no processo. Na verdade, as universidades não optaram pela implementação de Bolonha nem tampouco foram ouvidas no sentido de indicar se pretendiam ou não aderir ao processo (Lima, Azevedo e Catani, 2008).

A reunião de Paris (1999) contou com a participação de 29² países. Neste ano é assinada a Declaração de Bolonha e após dois anos, em Praga (2001), mais 4³ países aderiram ao processo.

Na Conferência de Berlim (2003) outros 7⁴ países estiveram presentes e acrescentaram outras prioridades: a divisão dos ciclos de ensino em dois, a criação do Sistema de Europeu de Transferências de Créditos (ECTS) e o Suplemento de Diploma (SD) de forma a garantir a qualidade do ensino (Veiga, Amaral e Magalhães, 2008).

Em Bergen (2005) já se somavam 45⁵ países pertencentes ao grupo. Nesta reunião é acrescentado o quadro de qualificações e a atribuição do grau de doutor (Veiga, Amaral e Magalhães, 2008).

No último encontro, em Londres (2007), os números fixaram-se em 46 países, consequência da independência das repúblicas de Montenegro e da Sérvia, em 2006. Nesta reunião estabeleceram-se algumas metas, tais como: promover a mobilidade e a empregabilidade dos indivíduos a nível europeu, promover o crescimento da economia, aumentar a competitividade do ensino superior através da oferta de novos cursos (Lima, Azevedo e Catani, 2008).

² Alemanha, Áustria, Bélgica, Bulgária, Dinamarca, Eslováquia, Eslovénia, Espanha, Estónia, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Hungria, Islândia, Irlanda, Itália, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Noruega, Polónia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Roménia e Suíça.

³ Chipre, Croácia, Liechtenstein e a Turquia.

⁴ Albânia, Andorra, Bósnia-Herzegovina, Federação Russa, Sérvia e Montenegro, República da Macedónia e Vaticano.

⁵ Arménia, o Azerbaijão, a Geórgia, a Moldávia e a Ucrânia.

Segundo os autores, Neave e Amaral (2008) sem saber qual seria a melhor estratégia para implementar Bolonha, grande parte das IES utilizaram o momento “Bolonha” para resolver problemas individuais e antigos antes de começar um novo sistema. Reichert (2010) refere que poucas foram as IES que aderiam de imediato a Bolonha. A maioria das universidades priorizou a reforma curricular e o facto de garantir a qualidade do ensino. Esta atitude foi tomada principalmente por que não tiveram qualquer tipo de formação nem tampouco preparação para que a reforma acontecesse. Na interpretação de várias instituições, os criadores de Bolonha utilizaram o método de mudança não planeada para sua implementação (Neave e Amaral, 2008).

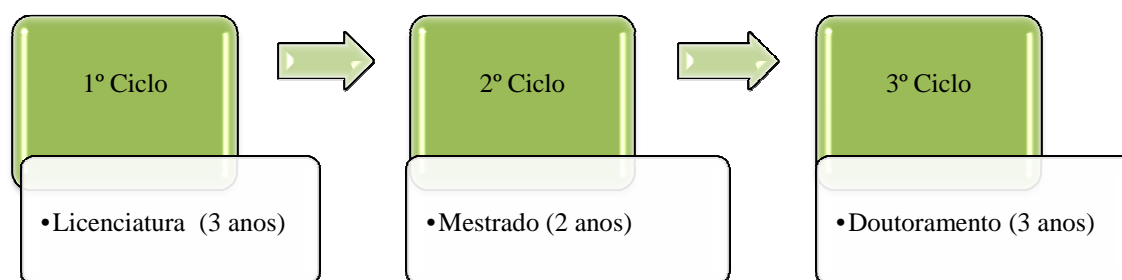
2.3.1 Reestruturação de graus e cursos

Na interpretação de Veiga, Amaral e Magalhães (2008), o processo de Bolonha está longe de ser um sistema único do EEES⁶ porque, cada país, cada faculdade e universidade possuem suas necessidades dentro de cada especificidade. É certo que alguns procedimentos terão de ser comuns entre os países aderentes ao processo, por exemplo: a adoção do sistema de ensino em três ciclos de estudos e o limite de crédito necessário para a conclusão para cada grau. A divisão dos ciclos de estudos para Tauch (2004), teve mais ênfase a partir da Conferência de Berlim (2003) onde foi atribuída a responsabilidade as universidade de preparar alunos através da sua própria produção.

Na ilustração 2 a seguir, temos a estrutura dos ciclos de estudos, que são: para o primeiro ciclo – licenciatura, com duração mínima de 3 anos e limite de crédito – 180 até 240; no segundo ciclo – mestrado, de duração mínima de 2 anos – será necessário mínimo de 60 que se pode alargar até 120 créditos. Somadas licenciaturas e mestrados só serão reconhecidos se o aluno tiver um total de 300 créditos (180+120). E por último, o terceiro ciclo – doutoramento, o aluno terá de frequentar mais de 3 anos de curso.

⁶ (EEES) Espaço Europeu do Ensino Superior

Ilustração 2 – Ciclos de estudos e graus pós-Bolonha



O modelo apresentado acima, 3+2+3, segue os parâmetros americanos. O motivo da mudança está em tornar mais atrativo e competitivo o ensino superior europeu. Segundo Cabrito (2009), os Estados Unidos da América (USA) constitui um forte concorrente na captação de estudantes estrangeiros devido a grande procura pelos seus cursos académicos e especializações. Feita esta adaptação, os países aderentes ao processo de Bolonha esperam atrair a curiosidade e o interesse de alunos estrangeiros em vir estudar na Europa. Para Neave e Amaral (2008) o espírito de competitividade foi inserido nas escolas a partir de Bolonha para atender as exigências do mercado e reduzir os gastos públicos com a educação (Cabrito, 2003).

Lima, Azevedo e Catani (2008) acrescenta que a redução nos gastos públicos com a educação poderá gerar futuros problemas financeiros na mobilidade dos alunos e tornar-se-á muito difícil para os estudantes suportarem os custos ao tentar ingressar no segundo e terceiro ciclo. Para Reichert (2010), as autoridades tem o interesse em ir além das fronteiras e criar uma rede de contactos entre outras universidades mas, com cortes nos recursos financeiros este objetivo torna-se quase que nulo.

Como podemos ver, mesmo após décadas o Estado continua a controlar as instituições de ensino superior, principalmente a nível orçamental porém, de forma mais acentuada (Magalhães, 2004). A liberação de verbas para as instituições de ensino público foi alterada, Cabrito (2006), o Estado então, passa a ser responsável direto no financiamento do primeiro ciclo (licenciaturas). Com os cortes públicos, as propinas passam a ter um papel fundamental na manutenção e sobrevivência das escolas (Cabrito, 2006).

Na visão de Magalhães (2004), perder o direito de ter acesso ao ensino superior é retornar ao passado. Durante o regime Salazar a produção do conhecimento era regida pelas classes elitizadas (Arroteia, 1996). A regra da Ditadura era garantir o poder e para isto, o governo adotou como estratégia manter o povo mal instruído e sem conhecimento para que o Estado continuasse no comando (Bourdieu e Passeron, 1992).

Países como a Hungria, Eslováquia e República Checa já adotaram métodos nacionais que permitem que apenas os melhores alunos tenham a possibilidade de se candidatar nos novos graus (Reichert, 2010). Para alguns autores, o processo de Bolonha vai gerar classes A, B, C... F, G – e poucos serão os cidadãos que terão acesso ao segundo ciclo (mestrado) e as exigências aumentarão também para o ingresso às universidades.

2.3.2 O que diz a regulamentação

O processo de Bolonha marca sem dúvida a história do ensino superior português bem como, o ensino de todos os países que aderiram ao processo.

A reconfiguração dos planos de estudos aconteceu principalmente a nível de licenciaturas e mestrados. Para alterar graus e cursos, foi necessário criar novas leis e novas regras, neste aspeto, nascem novos Decretos-Leis que dizem respeito ao processo de Bolonha e a estrutura para cada curso.

Fica estabelecido no Decreto-Lei n. 42/2005, de 22 de Fevereiro, que a implementação do processo de Bolonha terá de acontecer na sua totalidade até 2010. Como resultado, pós-implementado o novo sistema, espera-se mais competitividade e atratividade. O novo plano de ensino tem por objetivo desenvolver a comunidade europeia, promover a troca de conhecimentos e aumentar a empregabilidade.

Os países que aderiram ao processo de Bolonha comprometeram-se em adotar este conjunto de ações e reestruturar a organização. Nomeadamente, o Decreto-Lei n. 49/2005, de 30 de Agosto, visa: dar condições a todos os cidadãos para ter acesso à educação ao longo da vida, atribuindo as instituições superiores a responsabilidade pela sua seleção e da condição de experiência profissional; adoção do modelo de organização

em três ciclos; a transição de um sistema de ensino – antes baseada no conhecimento agora baseado no desenvolvimento de competências; A adoção do ECTS — European Credit Transfer and Accumulation System. Em todo este processo prevê-se expressamente o envolvimento ativo de estudantes e professores, designadamente dos conselhos científicos e pedagógicos.

Consta no quadro abaixo a definição para conclusão dos cursos de licenciatura e mestrados conforme, Lei n.49/2005, de 30 de Agosto, será necessário:

Tabela 1 – Grau de licenciado e mestre

Confere para o grau de licenciado:	Confere para o grau de mestre:
O estudante terá de possuir conhecimentos e capacidade de compreensão numa área de formação; desenvolver e aprofundar os conhecimentos de nível secundário, desenvolver a capacidade de resolução de problemas no âmbito da sua área de formação e de construção e fundamentação da sua própria argumentação.	O estudante terá de possuir conhecimentos e capacidade de compreensão obtidos ao nível do primeiro ciclo (licenciatura), desenvolvê-los e aprofundá-los; desenvolver aplicações originais, em muitos casos em contexto de investigação; saber aplicar os seus conhecimentos e a sua capacidade de compreensão e de resolução de problemas em situações novas e não familiares; capacidade lidar com questões complexas, desenvolver soluções ou emitir juízos em situações de informação limitada ou incompleta; adquirir competências que lhes permitam uma aprendizagem ao longo da vida, de um modo fundamentalmente auto-orientado ou autónomo.

Além dos ciclos de estudos (licenciatura-mestrado), o estudante é outro fator muito importante na transição do processo de Bolonha é o conceito de estudante “Decreto-Lei n. 173/80, de 29 de Maio”. A organização das unidades curriculares⁷, cujas horas de contato assumirão diversidade de formas e as metodologias de ensino mais adequadas, quer na avaliação e creditação, as quais considerarão a globalidade do trabalho de formação do aluno, incluindo as horas de projeto e as horas de trabalho de campo.

⁷ Unidade curricular: A unidade de ensino com objetivos de formação próprios que é objeto de inscrição administrativa e de avaliação traduzida numa classificação final, Lei n.49/2005, de 30 de Agosto.

2.4 Mudança organizacional

*“Se ficar parado, o valor daquilo que tenho
reduz-se a zero muito rapidamente”.*

Bill Gates

Quando uma organização pública ou privada seja do segmento empresarial ou educacional pensa no verbo mudar, é porque algo não está a correr bem com seus recursos na forma individual: humana, material ou o conjunto de ambas; a interação das duas partes.

A história do ensino superior português relatada anteriormente, passou também por processos de mudança e teve de se adaptar conforme normas pré-estabelecidas em cada sistema de governo (Teodoro, 2001).

O sistema de ensino de aprendizagem – Bolonha, nasceu de um acordo governamentista entre instituições internacionais e só mais tarde é que foi introduzido pelas faculdades. Este novo sistema foi impresso nas IES sem qualquer tipo de formação ou preparação por parte dos governantes (Neave e Amaral, 2008).

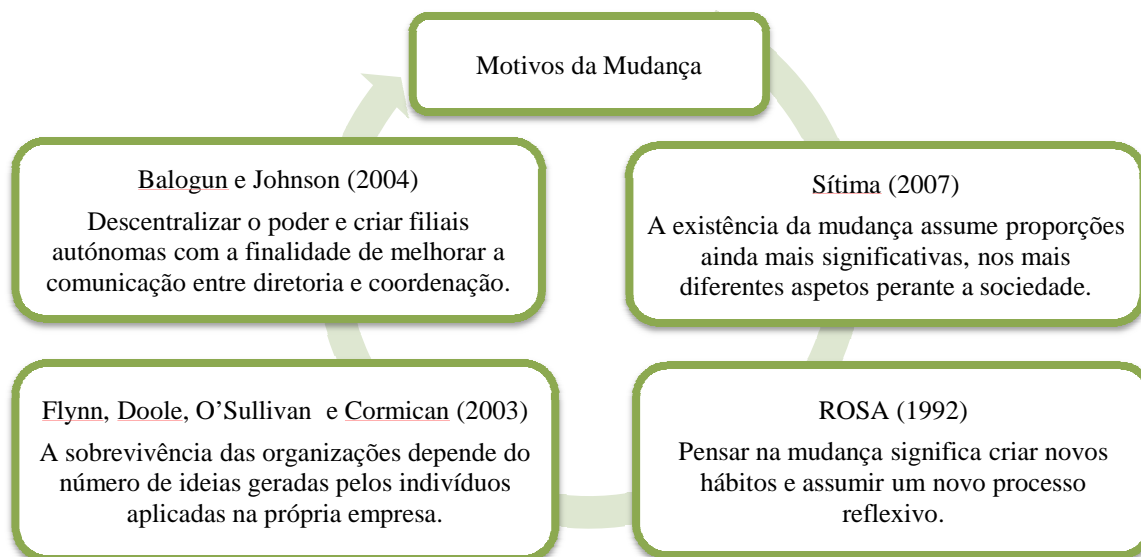
Obviamente que todos estes factos são importantes, mas, interessa-nos perceber qual foi o modelo organizacional apresentado pelos Ministros da Educação as IES⁸ para pôr em prática o novo protótipo da educação superior.

A nova configuração do ensino/aprendizado europeu possui características da mudança organizacional, como por exemplo, captar novos clientes (estudantes) estrangeiros com a finalidade de aumentar recursos financeiros. A diferença é que, na versão empresarial, as organizações tendam a ter mais rapidez e capacidade de antecipar a mudança isto porque, o verbo “mudar” faz parte do quotidiano das empresas com o objetivo de se manterem cada vez mais competitivas no mercado (Sítima, Oliveira e Fernandes, 2005).

⁸ IES – Instituições de Ensino Superior.

A organização sempre estará sujeita a transformações e terá de conviver com forças contrárias de origem interna e externa que influenciam a implementação de processos futuros, vejamos na ilustração 3.

Ilustração 3 – A importância da mudança na opinião de alguns autores



A necessidade de mudar deve ser preocupação tanto a nível de gerência como a nível dos seus subordinados. Nesta parte do trabalho, vamos abordar duas categorias da mudança: a mudança planeada que geralmente acontece de dentro para fora (fabricação de novos produtos e serviços) e a mudança emergente que geralmente tem influência de fora para dentro (implementar nova regulamentação e a competitividade no mercado).

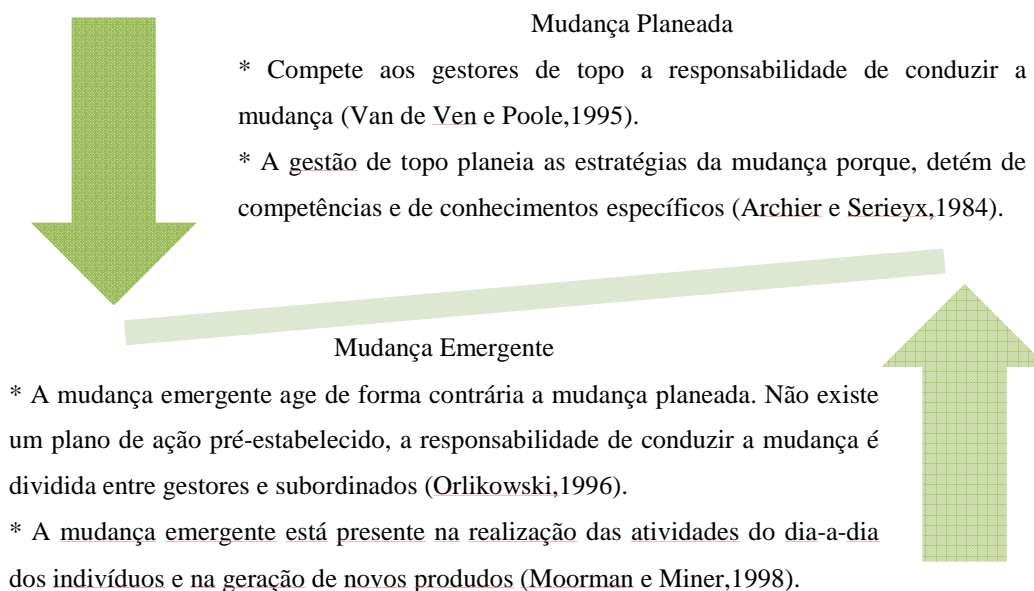
2.4.1 Categorias da mudança

Implementar a mudança exige planeamento de todos os agentes envolvidos no processo. As pessoas responsáveis por conduzir a mudança, geralmente, possuem cargos de liderança ou de chefia devido a facilidade de comunicação de acordo com o organograma da empresa.

Para Cunha (2002), quando os gestores de topo de uma determinada empresa optam pela mudança planeada estão focados na obtenção de resultados a longo prazo. Ao contrário, daqueles que escolhem a mudança emergente, procuram resolver os problemas à medida que eles vão surgindo no ambiente. Apesar da distinção que existe entre as categorias da mudança organizacional, a mudança planeada utiliza também estratégias da mudança emergente e vice-versa.

Na ilustração 4, apresentamos características de ambas as mudanças em perspectivas diferentes referidas por alguns diversos.

Ilustração 4 – A mudança planeada e emergente



Quando a mudança começa a ser implementada nas organizações, num primeiro momento ela é recebida pelos indivíduos com indiferença (Balogun e Johnson, 2004). Cada indivíduo tem um tempo certo de adaptação ao desconhecido e um tempo diferente para mudar de pensamento em que acredita (Rosa, 1992). Colocar em prática a mudança depende da interação entre coordenadores e subordinados que passam a trabalhar pelo mesmo objetivo. É desta interação, entre os diferentes níveis hierárquicos que vão surgindo, a troca de experiências diárias e passadas (Balogun e Johnson, 2004).

São os dirigentes das organizações que criam as condições de ambiente de trabalho e estabelecem processos de controlo e a prática da mudança (Rosa, 1992). Para Nonaka (1997) despertar a produção do conhecimento entre funcionários é de inteira responsabilidade de seus gestores. É através do “*sensemaking*”, que as ideias e os projetos vão sendo desenvolvidos dentro das empresas. Um processo de mudança tem de ser repensado e reajustado a todo momento (Rosa, 1992).

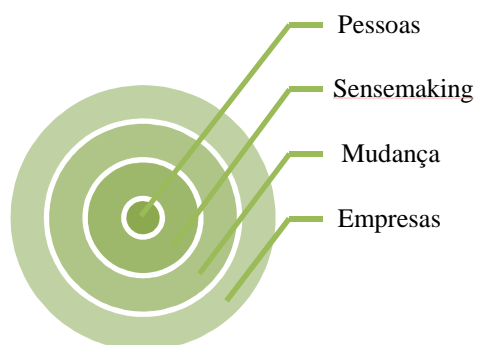
Sabemos que conduzir a mudança não é tarefa fácil e que geralmente traz efeitos secundários imprevisíveis. Na opinião dos autores Easterby-Smith; Graça, Antonacopoulou e Ferdinand (2008), as empresas têm de explorar melhor o conhecimento e as experiências do grupo. A aprendizagem num dado momento pode até ser individual porém, depois de assimilar a informação ela será transmitida e desenvolvida por toda equipa.

Praticar a comunicação dentro das organizações talvez seja o melhor caminho para alcançar os objetivos previstos durante a implementação da mudança. Incentivar a comunicação através do “*sensemaking*” é partilhar de informações e experiências com diversas pessoas de diversos setores.

Para os autores (Dervin, 1992; Easterby-Smith, Graça, Antonacopoulou e Ferdinand; 2008), o *sensemaking* tem a função de dar possíveis soluções aos problemas de difícil resolução. Os problemas aparecem em dois formatos: interno e externo. No formato interno, a transmissão de experiências e de conhecimentos entre as pessoas no mesmo ambiente de trabalho resulta em possíveis soluções e no formato externo, procura-se dar respostas aos problemas a partir de relações cultivadas com outras organizações nacionais e além da fronteira.

Na ilustração 5, analisando de cima para baixo, as pessoas aparecem na primeira posição porque são elas que detém o poder de contornar e resolver os problemas que vão surgindo na realização das tarefas do dia-a-dia (Balogun e Johnson, 2004). O “*sensemaking*” é o elo de ligação entre a mudança e as empresas, na criação de novos projetos e principalmente, na troca de experiências internas entre trabalhadores de diversos níveis.

Ilustração 5 – Principais elementos da mudança



Para Rosa (1992) repensar novos hábitos e valores para a organização é o ponto de partida para aceitar a mudança. Não há prazos pré-estabelecidos para a desintoxicação mental dos indivíduos. Cada elemento tem o seu tempo próprio para assimilar a mudança. Tentar impor prazos para a desinteriorização de processos antigos é motivo de criação de sentimentos de resistência à mudança a toda equipa.

Na leitura de Sítima, Oliveira e Fernandes (2005), as organizações são depósitos de grupos de resistência. Os seres humanos tendem a desenvolver defesas naturais para garantir o conforto e estabilidade. Entretanto, criar resistência num processo de mudança, é bloquear o cérebro em ativar capacidades antes desconhecidas.

2.4.2 Resistência num processo de mudança

Os indivíduos tendem a resistir à mudança porque se sentem inseguros e coagidos por algum motivo. Para Prue e Frederikson (1982), é possível evitar sentimentos de resistência através da clarificação dos objetivos e dos interesses de líderes antes e durante a implementação da mudança.

Resistir ao processo de mudança é criar obstáculos para o seu desenvolvimento. Por motivos de resistência, a mudança planeada ou emergente nem sempre são aplicadas como deveriam ser. A mudança acaba por ir por caminhos desconhecidos contrários aos planos antes determinados pelos gestores.

3 Metodologia

A metodologia adotada neste estudo é o método qualitativo. Para melhor análise dos factos, utilizaremos o estudo de caso para a recolha dos dados (Triviños, 1995).

3.1 O tipo de pesquisa

A pesquisa será exploratória (porque esclarece a mudança organizacional e suas categorias: a mudança emergente e a mudança planeada) e descritiva (descreve o processo de mudança). A aplicação do método qualitativo está na análise intensa dos dados fornecidos após realizadas as entrevistas (Haguette, 1992).

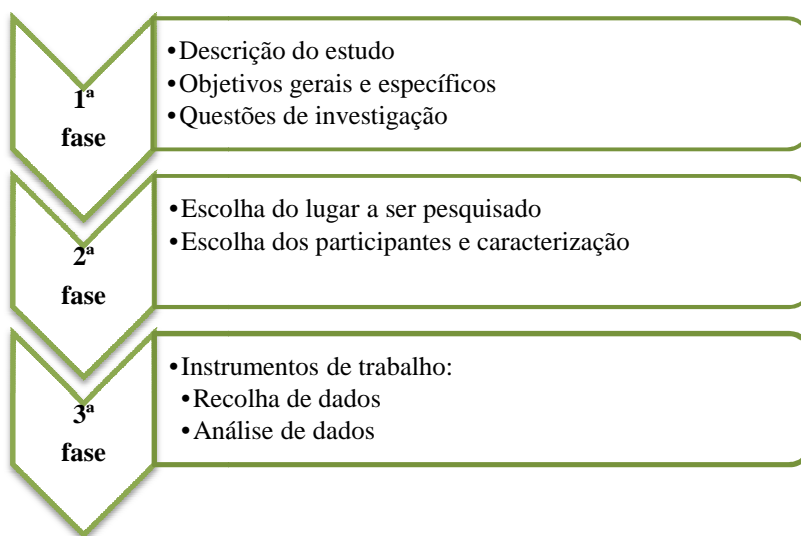
A revisão de literatura faz parte desta pesquisa através do levantamento de documentos, sites, livros, revistas e artigos e pesquisa de campo. A recolha de dados primários será obtida através de entrevistas semiestruturadas aos participantes da pesquisa.

3.2 Objeto de estudo

O objeto de estudo desta pesquisa é analisar e compreender a mudança a nível administrativo que ocorreu nos últimos anos na Faculdade de Economia da U. Porto. Devido a reestruturação dos graus e cursos pós-Bolonha e com o aumento de estudantes e da oferta de cursos do segundo ciclo, foi preciso ampliar o setor de secretariado do segundo e terceiro ciclo.

3.3 Descrição do estudo

Ilustração 6 – Tópicos a desenvolver na pesquisa



Para Sampieri, Collado & Lúcio (2006) a classificação do tipo de pesquisa é muito importante, pois a estratégia da pesquisa depende do tipo de estudo. A investigação exploratória é a melhor opção que se adota neste estudo devido à sua facilidade. A elaboração dos questionários quer no estudo de caso e pesquisas qualitativas. Permitirá ao investigador tomar conhecimento de factos e acontecimentos à medida que o estudo vai se desenvolvendo. Para Moreira (2007), a criação do questionário para realização das entrevistas é a criação de uma relação entre entrevistado e entrevistador onde um fala e o outro escuta, num esquema flexível de interrogação.

3.4 Objetivos gerais e específicos do estudo

A pesquisa tem como objetivo geral encontrar dados e analisar as informações para desenvolver um estudo sobre as transformações a nível administrativo da Faculdade de Economia da U. Porto decorrentes da implementação do processo de Bolonha.

Através do estudo de caso partiremos para o desenvolvimento da pesquisa tendo como foco principal, apurar qual foi o sistema adotado pela instituição para receber a mudança e como decorreu a sua evolução. Dito isto, seguiremos especificamente os seguintes tópicos:

- ✓ Verificar se a Faculdade de Economia teve alguma preparação para a receção do novo sistema de ensino;
- ✓ Analisar como o processo de Bolonha se refletiu na estrutura dos serviços administrativos da FEP⁹, designadamente com a reformulação e criação de novos cursos do mestrado;
- ✓ Verificar a necessidade de criar a secretaria dos serviços académicos das pós-graduações.

3.5 Questões de investigação

As questões de investigação são responsáveis por determinar quais as estratégias que serão adotadas na pesquisa. Ao definirmos as questões, conseguimos focalizar-nos de forma clara e objetiva na metodologia e nos dados a recolher.

Colocam-se então as questões de investigação: Q1 – Como se procedeu à criação de novos cursos de pós-graduação na FEP com o processo de Bolonha? Q2 – Quais são as opiniões dos funcionários da FEP em relação às mudanças a nível das tarefas, estrutura e gestão laboral? Q3 – Qual é a relação entre o processo de Bolonha e as mudanças administrativas/académicas da FEP? Q4 – Quais foram as vantagens e desvantagens na implementação do processo de Bolonha? Q5 – Como é que a instituição se preparou para receber este processo de mudança?

⁹ FEP – Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

3.6 Escolha do lugar a ser pesquisado

A escolha pela Faculdade de Economia da U. Porto como unidade de análise está relacionada com a implementação do novo sistema de aprendizagem – o processo de Bolonha e, consequentemente, as transformações que ocorreram a nível administrativo na criação de um novo setor – o setor das pós-graduações. A FEP, sendo referência e exemplo de seriedade nacional e internacional no Ensino Superior, é uma Instituição que presta seus serviços à comunidade, seja na oferta de cursos - licenciaturas, mestrados e doutoramentos - seja na excelência em atender bem seus estudantes das mais diversas nacionalidades. Recentemente no ano de 2010, a Faculdade teve nova eleição de Direção e Conselhos. Mais adiante, iremos entender melhor este assunto quando passarmos à apresentação da história da FEP¹⁰.

3.7 Escolha dos participantes e caracterização

3.7.1 Participantes

As entrevistas decorreram durante os meses de Maio, Junho e Julho de 2012, nas instalações da própria faculdade por questões de logística e com horários previamente agendados. As entrevistas foram realizadas individualmente e gravadas uma-a-uma com a utilização de um telemóvel.

O tempo de resposta para cada entrevistado variou de acordo com o tempo de casa que cada funcionário tem na FEP. Supostamente podemos dizer que o entrevistado e3 tem X anos falou mais tempo e o entrevistado e1 de W anos falou menos tempo. Em média as entrevistas duraram cerca de uma hora. Cada participante da entrevista receberá um código de e1 a e6. À aplicação deste método é com o objetivo de preservar e reservar a identidade dos entrevistados.

¹⁰ Relatório de Atividades da Faculdade de Economia do Porto, 2010.

Os entrevistados demonstraram na sua maioria terem muitos conhecimentos sobre o tema da pesquisa. Mas, ao perguntar sobre a opinião de cada participante referente as novas mudanças administrativas implementadas na FEP decorrentes do processo de Bolonha, alguns responderam que não se perceberam de muitas alterações.

Fizeram parte desta pesquisa seis funcionários (as) da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Tivemos um equilíbrio no grau de escolaridade entre os entrevistados – 3 participantes com 12.º ano e 3 participantes com o grau de licenciatura. Grande parte dos indivíduos tinha ampla experiência no mercado de trabalho e principalmente, nas Instituições do Ensino Superior Português, alguns especificamente nas duas vertentes: cursos de licenciatura e pós-graduação.

3.7.2 Procedimentos na recolha dos dados

A escolha por utilizar entrevistas semiestruturadas na recolha dos dados para os autores Quivy e Campenhoudt (1998) é a melhor metodologia aplicada para a obtenção de objetivos. Optar por entrevistas semiestruturadas é adquirir de forma rápida dados do presente e do passado para alcançar o caminho onde queremos chegar (Ghiglione e Matalon, 2001).

Para a realização das entrevistas tivemos de antecipadamente reservar salas de aulas, agendar a data e horário individualmente para atender cada participante, clarificar e assegurar a preservação da identidade de cada um.

Todas as entrevistas foram gravadas com o telemóvel da pesquisadora, como dito anteriormente, e a transcrição efetuada horas após cada entrevista realizada para o editor de texto – Word. Nesta fase do trabalho é importante sublinhar duas dificuldades encontradas: a primeira foi a falta de experiência em realizar este tipo de pesquisa – estudo de caso – e a segunda, o processo de transcrição das entrevistas ter sido um momento muito complicado e delicado dado que, cada sujeito teve a sua forma única de pronunciar as palavras e de expressar suas opiniões – uns falaram de forma clara, outros expressaram-se através de ditados populares, outros falaram rápido demais.

3.7.3 Análise de dados

A análise de conteúdos consiste em ordenar e classificar as informações recolhidas após realizada as entrevistas. A escolha por entrevistas semiestruturas consiste em conhecer valores e crenças; compreender o funcionamento da organização; entender acontecimentos do passado e presente e a troca de experiências entre os indivíduos do mesmo ambiente (Quivy e Campenhoudt, 1998).

Para o tratamento dos dados e a transcrição das entrevistas utilizou-se três recursos informáticos Word, PDF e Excel, para a elaboração de grelhas e separação dos grupos conforme iam se formando as palavras mais e menos ditas pelos participantes da pesquisa.

O levantamento das palavras num primeiro momento foi feito de forma generalizada, contamos 2353 palavras, subdividimo-las em 6 grupos distintos. Em seguida, adotamos o método quantitativo para separar as palavras para mais e para menos na escala de 50 vezes. As palavras que surgiram menos de 50 vezes totalizaram 21 unidades e não formaram categorias. O título escolhido para esta tabela foi: *palavras isoladas* que de alguma forma contribuiu na interpretação das respostas e exploração dos dados, como segue na tabela 2.

Tabela 2 – Palavras isoladas ditas nas entrevistas

Nº.	Palavras Isoladas	Repetidas
1	Reitoria	32
2	Pós-graduação	33
3	Dissertação	21
4	Transição dos cursos	28
5	Recursos Humanos	24
6	Candidaturas	39
7	Inscrições	34
8	Secretariado	19
9	Trabalhar	25
10	Serviços	47

Nº.	Palavras Isoladas	Repetidas
11	Reestruturação	33
12	Complicado	21
13	Baixas médicas	31
14	Férias	37
15	Melhorias	36
16	Necessidades	20
17	Preparar	29
18	Coordenar	27
19	Coordenação	35
20	Implementar	22
21	Reunião	28

Isoladas as palavras que menos foram citadas pelos entrevistados, damos sequência na criação das categorias e subcategorias conforme desenvolvimento e importância para a pesquisa. Na tabela 3, apresentamos as categorias e subcategorias - por exemplo, a categoria FEP – apareceu 163 vezes e a sua subcategoria, Cursos, apareceu 94 vezes e assim sucessivamente. Portanto, quando realizamos a classificação das categorias + subcategorias reduzimos o total de palavras para 1732 (antes 2353), ou seja, para a base de estudo excluímos 621 palavras.

Tabela 3 – Distribuição de categorias e subcategorias

		Subcategorias	Total Categorias	Total Subcategorias
Categorias	FEP	Cursos	163	94
		Licenciaturas		103
		Mestrados		112
	Bolonha	Novos planos de estudos	103	93
		Novos regulamentos, burocracia		116
	Serviços académicos	Estudantes	114	54
		Alunos		69
		Horário de Atendimento		73
	Administrativo	Distribuição de Tarefas	134	118
		Funcionários		68
		Docentes		64
		Nova Gestão Administrativa		87
	Recursos Humanos	Contratação de Pessoal Qualificado	72	-
	Sistema Informático	Deficiente	95	-
		Total Geral = 1732	681	1051

4 Apresentação e análise dos resultados

*“Não é o mais forte da espécie que sobrevive, nem o mais inteligente.
É aquele que se melhor adapta as mudanças”.*
Charles Darwin

4.1 A Faculdade de Economia (FEP)

4.1.1 História

Como vimos no capítulo 2, a história do ensino superior português durante décadas pertenceu em exclusividade à classe elitista. Os quadros técnicos que existiam eram basicamente para preparar indivíduos a cargos políticos e para atender as empresas da região, que tinham preferência por profissionais nas áreas de Engenharia e do Direito.

Com a queda da monarquia, o governo democrático introduziu mudanças nos planos de estudos e nas práticas pedagógicas da escola – dando atenção as atividades que o corpo docente desempenhava. A Faculdade de Economia do Porto (FEP) foi fundada em 1953. A combinação dos planos de estudos elaborados pela FEP resultou na prática a inclusão de diversos pós-licenciados no mercado trabalho. Outro facto que contribuiu para este sucesso foi que a FEP tinha no seu corpo de docente personalidades fluentes no meio empresarial. Hoje, a FEP possui um número considerável de doutores¹¹ voltados para a investigação científica a nível nacional e internacional.

4.1.2 Nascem os cursos de licenciaturas

Como vimos anteriormente, a faculdade foi inaugurada em 1953 com a Licenciatura em Economia que lhe deu reconhecimento perante a sociedade. Só então, após 34 anos, exatamente, em 1987, foi criado o curso de Licenciatura em Gestão.

¹¹ Quadro de funcionários da FEP, veremos a seguir.

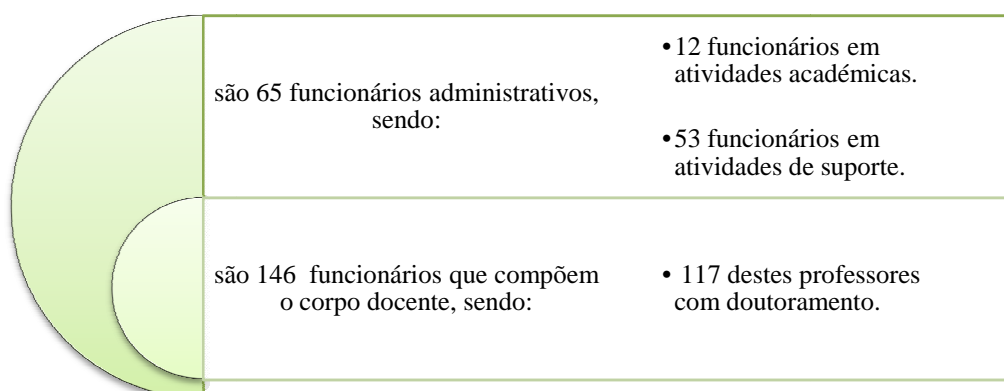
Durante décadas o aluno saía da faculdade com o diploma de licenciado após ter concluído cinco anos no mínimo de curso. A instituição viu-se obrigada a adaptar-se à mudança e criar novos cursos de pós-graduação. Os planos de cursos e graus de licenciatura sofreram, novamente, outra reestruturação, a saber: em 2003 os cursos de cinco anos passaram a ser de quatro anos e em 2007 os cursos de quatro anos passaram a ser de três anos.

No início, os motivos que levaram à criação de novos cursos de pós-graduação na FEP foram a necessidade de aperfeiçoar as áreas de investigação e de proporcionar o crescimento profissional dos seus docentes. Então, em 1995, surgem os primeiros cursos de pós graduação: o Mestrado em Economia e em 1996, o Mestrado em Ciências Empresarias com grande número de alunos inscritos.

Os profissionais licenciados pela FEP, têm grande oportunidade no mercado de trabalho e grande procura por parte de empresas de renome nacional e internacional. Baseada nestas informações, a faculdade teve de criar novas áreas de especialização em Finanças, Contabilidade e Marketing anexas ao curso de Mestrado em Ciências Empresariais.

A partir de 1998 e até 2003, iniciam-se os cursos de Doutoramento em Economia e em Ciências Empresariais. O aumento da oferta de cursos no segundo e terceiro ciclo é mérito do trabalho de toda a equipa da FEP, que trabalha em prol da escola e principalmente, em benefício da sociedade. A seguir será apresentado na ilustração 8 a composição do quadro de pessoal da instituição.

Ilustração 7 - Composição do quadro de pessoal



4.1.3 A implementação da nova gestão organizacional

Em 2010 acontece na Faculdade de Economia¹², no mês de Março deste ano, foram eleitos os novos Membros do Conselho de Representantes. Em 22 de Julho, decorreu o processo de eleição e tomada de posse do atual Diretor da FEP. O Conselho Executivo, em 29 de Julho, entrou em plenas atividades, completando-se, desta forma, o processo de transição.

Neste documento ficam definidas as atividades de responsabilidade para cada setor. Especificamente, a cooperação dos Serviços Académicos baseia-se em manter o bom funcionamento dos três ciclos de ensino da FEP (licenciatura-mestrado-doutoramento) tendo como objetivo, priorizar a internacionalização e segundo ciclo (mestrados).

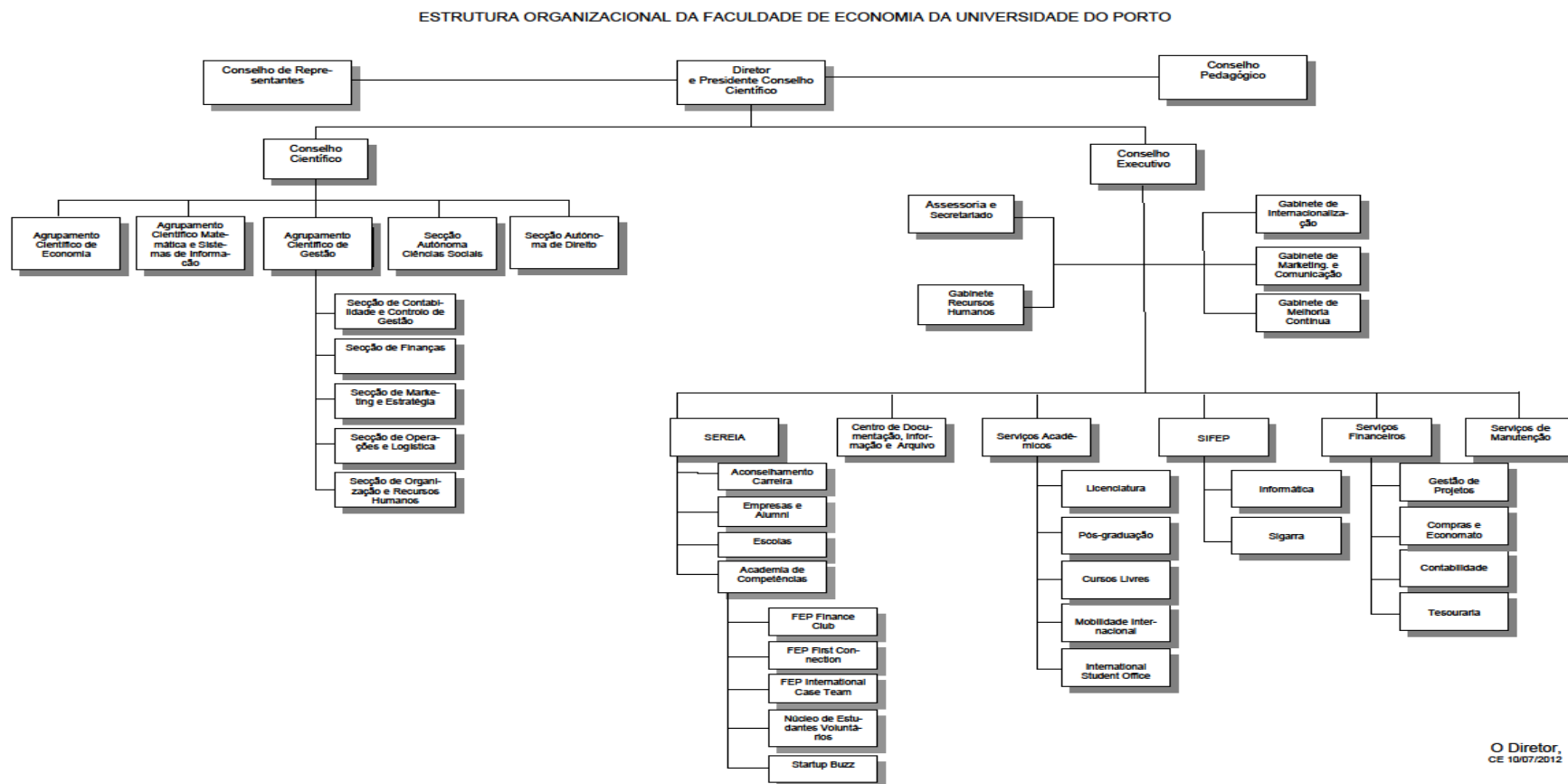
Como vimos, grandes mudanças ocorreram no ensino superior nas últimas décadas e na Faculdade de Economia do Porto a mudança é constante. Nos últimos cinco anos houve três grandes mudanças na estrutura orgânica da instituição.

Em primeiro lugar, Bolonha trouxe consigo oportunidades e para dar respostas ao sistema, a FEP como empresa, desenvolveu um plano estratégico: dividir-se por seções e unidades de negócios, tendo como objetivo principal os programas de Mestrado e de Doutoramento. Em segundo lugar, observa-se que a partir de Bolonha a procura, por parte dos estudantes, dos 2.º e 3.º ciclo aumenta, consequência da redução dos anos nas licenciaturas. Para dar resposta, a FEP introduziu na oferta de seus cursos áreas de conhecimento diferentes da economia e gestão, tais como, especialização na área da Saúde, Meio Ambiente, entre outras. Na sequência, em terceiro lugar, a FEP concretiza a parceria com a EGP-MBA, passa a oferecer cursos de pós-graduação para executivos com grau de licenciatura extra FEP.

A FEP segue com seu plano estratégico (2011-2014) a partir da criação de um novo organograma, com novos setores e novas chefias – conforme ilustração 9, elaborado pela Diretoria em Julho de 2012.

¹² Relatório de Atividades da Faculdade de Economia do Porto, elaborado em 2010.

Ilustração 8 – Faculdade de Economia da Universidade do Porto, 2012.



4.1.4 Plano estratégico

Como vimos a FEP não pára de inovar e investir na oferta e na qualidade de seus cursos, consequência disto no presente ano letivo 2010/2011, verifica-se a submissão de mais de 2400 candidaturas para os programas de Mestrado e cerca de 100 aos programas de Doutoramentos. Cerca de 900 novos estudantes ingressaram na FEP e mais de 63% fizeram-no para os segundos e terceiros ciclos.

“De acordo com os estatutos, a FEP é uma instituição de criação, transmissão e difusão de conhecimento científico e tecnológico, ao serviço da comunidade, que tem por missão contribuir para o desenvolvimento económico, social e cultural da sociedade através das suas vertentes de ensino, investigação e prestação de serviços à comunidade.” (plano estratégico da FEP, 2011/2014:4)

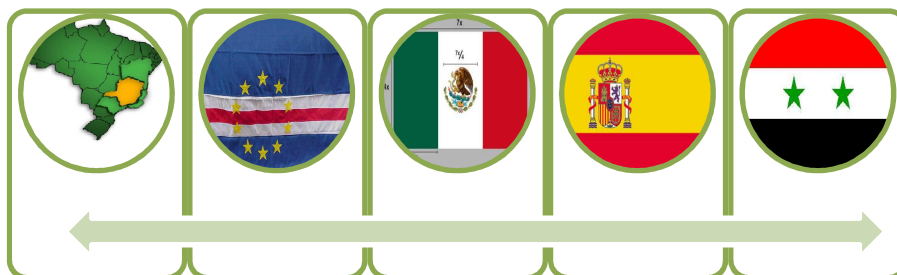
Assim sendo, neste contexto, a FEP apresenta vários fins estatutariamente consagrados, nomeadamente:

- ✓ A formação a nível de 1.º, 2.º e 3.º ciclo de estudos;
- ✓ O desenvolvimento de investigação que contribua para o progresso científico, económico e social;
- ✓ A prestação de serviços à comunidade;
- ✓ A promoção da cooperação e intercâmbio académico e científico com outras instituições nacionais e internacionais com vista à realização de atividade de interesse comum;
- ✓ A colaboração no desenvolvimento do meio em que a FEP está inserida, contribuindo para a melhoria dos níveis de conhecimento e educação da população nas suas áreas de intervenção.

A FEP é uma instituição de tradição reconhecida em todo território português nas áreas de economia e empresariais. É referência nacional e internacional decorrente da sua busca constante em inovar conceitos de investigação e decorrente também da sua qualidade enquanto escola.

Países como o Brasil, Cabo Verde, México, Espanha e a Síria, acreditam na internacionalização como um processo de interação política e económica entre os diversos países.

Ilustração 9 – Bandeiras nacionais de países parceiros



Como vimos anteriormente, a faculdade tem-se focado cada vez mais na internacionalização e especializado em diversas áreas do conhecimento contribuindo assim, para o seu crescimento no mercado nacional e internacional.

Dando sequência ao plano estratégico aplicado às unidades orgânicas da Universidade do Porto, especificamente para a FEP, o quadriénio elaborado em 2011/2014 baseia-se na utilização dos verbos para justificar os valores da instituição – são eles: *exercer* uma governação baseada na autonomia; *respeitar* à acessibilidade nas relações interpessoais face aos Estudantes, à Reitoria e a todos os Órgãos de Gestão da FEP; *reconhecer* o mérito, baseado em políticas de rigor e transparência; *executar* eficazmente e eficientemente as atividades de tarefas da FEP; *incentivar* a motivação ao desenvolvimento de carreiras dos docentes e não docentes; *conciliar* realização pessoal com os objetivos estratégicos da instituição; *promover* a inovação, a criatividade e o empreendedorismo dos membros da FEP.

Consta no Plano de Atividades da Faculdade de Economia, elaborado em 20 de Dezembro de 2010, que o Ensino é a atividade principal da Escola. Os serviços académicos deverão ter atenção especial face aos demais objetivos da instituição. Na sequência de outras atividades, a faculdade com vistas na captação de novos estudantes estrangeiros, tem dado prioridade, neste sentido, à oferta de novos cursos de segundos e terceiros ciclos.

A seguir, apresentamos nas tabelas 4 e 5, conforme fonte eletrónica: http://sigarra.up.pt/up/conteudos_geral.conteudos, os cursos oferecidos pela FEP, dados atualizados, ano letivo 2008/2009, são eles:

Tabela 4 – Apresentação da oferta de cursos de 1.º, 2.º e 3.º ciclo

Economia	1º Ciclo / Licenciatura	Gestão	1º Ciclo / Licenciatura
	2º Ciclo / Mestrado	<p>No ano letivo 2008/2009, a faculdade continuou com a oferta dos seguintes cursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Licenciatura: <ul style="list-style-type: none"> ○ Economia ○ Gestão ➤ Doutoramento: <ul style="list-style-type: none"> ○ Economia ○ Ciências Empresariais <p>No entanto, apenas o curso de Economia é que tem destaque nos três diferentes ciclos de estudos.</p>	
	3º Ciclo / Doutoramento		
Ciências Empresariais	3º Ciclo / Doutoramento		

Tabela 5 – Cursos de especialização, 2.º ciclo/Mestrados Integrados

Cursos	
2.º Ciclo / Mestrados Integrados	Análise de Dados e Sistemas de Apoio à Decisão
	Contabilidade
	Economia e Administração de Empresas
	Economia e Gestão do Ambiente
	Economia e Gestão das Cidades
	Economia e Gestão da Inovação
	Economia e Gestão Internacional
	Economia e Gestão de Recursos Humanos
	Finanças
	Finanças e Fiscalidade
	Gestão Comercial
	Gestão e Economia de Serviços de Saúde
	Marketing
	Métodos Quantitativos em Economia e Gestão
	Modelação e Simulação Económica

4.2 Questões de investigação

Após definido as categorias e subcategorias, apresentação da empresa, sua história, plano estratégico e estrutura organizacional. Vamos neste subcapítulo, procurar dar respostas às questões após entrevistas realizadas.

a) Como procedeu a criação de novos cursos de pós-graduação na FEP com o processo de Bolonha?

A faculdade tinha de continuar a oferecer novos cursos, independente de Bolonha (e6);

Mesmo antes de Bolonha já havia uma série de mestrados, ou seja, a faculdade foi evoluindo. Claro que com Bolonha houve mais proposta de abertura de cursos, mas se calhar, se não houvesse Bolonha também abriam hoje as mesmas propostas, ninguém me garante que os professores não apareceriam com as suas propostas para abrir um curso (e1).

Cabe-lhes dizer que, A faculdade tem um mestrado muito antigo..., o Mestrado em Economia e depois desse nasceu o Mestrado em Ciências Empresariais. A faculdade também tinha aqueles mestrados muito específicos destinados a um público muito específico que foram desativados, descontinuados há muito tempo, e só depois é que começaram a aparecer os mestrados um pouco na fronteira. Digamos que, quando começou a ser publicada a legislatura, estavam a ser criados alguns mestrados como: o Mestrado em Economia e Gestão das Cidades; o Mestrado em Gestão Comercial e o Mestrado em Gestão Internacional (e6).

No início, a parte letiva era organizada por trimestres – inicialmente aqueles tais cursos de fronteira que estavam a nascer com Bolonha, Os cursos de 1 ano com 3 trimestres. E depois tivemos uma grande dificuldade porque se criaram vários cursos mas alguns de 2 anos com 120 ECTS e outros de 1 ano e meio de 90 ECTS. Pensava-se que estes cursos de (um ano e meio) iam ser cursos que de certa maneira iam merecer a preferência dos potenciais estudantes e ficou exatamente assim, (e6).

Os cursos de pós-graduação aumentaram e de que maneira. Inicialmente eram 2, já foram 16 e agora são 14. Portanto, o que é que isto implica? Implica logo uma série regulamentos porque cada curso tem o seu regulamento próprio, são 14 planos de estudo, portanto, há uma divergência de conhecimento enorme (e3).

A nível dos cursos de licenciaturas, as mudanças foram muito significativas (e3);

A faculdade não queria ficar sem os 5 anos letivos. Entretanto, houve aquela parte que deu muito trabalho para os funcionários porque não éramos muitos e existia uma confusão dos planos de estudo (e1).

É importante percebermos, que a faculdade vivia essencialmente a custa dos resultados a nível das licenciaturas, foi através das licenciaturas que a instituição se afirmou e que conseguiu ter reconhecimento na comunidade (e6).

A única diferença que eu percebo no funcionamento dos cursos, pós-Bolonha, em vez de termos o mesmo estudante por exemplo no mínimo 5 anos, passamos a ter de 4 anos ou depois de 3 anos (e3). Na minha opinião, houve mais polémica a nível de quem concorda com Bolonha ou quem não concorda com Bolonha do que propriamente o dia-a-dia do trabalho (e1).

Quando perguntamos qual seria a opinião dos entrevistados sobre a oferta de novos cursos de mestrados sendo o foco principal da Diretoria¹³ com o objetivo de captar novos alunos estrangeiros, as respostas são;

Os mestrados estão a se impor. Através de números apresentados em reunião pela Diretoria, é o que está a dar. Portanto, já entra mais alunos para os mestrados do que para as licenciaturas. O diretor precisamente disse: eu não estou a menosprezar as licenciaturas agora temos de pegar para os mestrados porque eles é que estão a crescer (e1). Basicamente os mestrados integrados são os 5 anos anteriores da licenciatura. Fazendo uma analogia, uma licenciatura de 3 anos é uma situação de bacharelado em que os 2 últimos anos há uma maior especialização e acho que por esse motivo vai haver mais procura de mestres do que licenciados e quem ficar com a licenciatura vai ficar para trás um bocadinho (e2).

Consta no plano estratégico apresentado pela nova gestão que até 2015, atenção, não estou a afirmar nada. O que me parece é que nesse momento, me pareceu realmente é que a aposta da Faculdade de Economia do Porto até também para visibilidade internacional, a aposta estratégica é mesmo nas pós-graduações, é mesmo nos segundos e terceiros ciclo. Portanto, tem de investir (e3).

¹³ Plano estratégico 2011/2014 apresentado em 20 de Dezembro de 2010.

Eu acho que sim, estão a dar mais atenção para os mestrados. É o futuro da escola. Eles agora estão mais em cima de nós porque esta direção está mais focada para promover os mestrados lá fora (e4).

Agora, esta é a minha opinião, neste momento, com esta oferta tão alargada o que está a verificar que o peso das pós-graduações com diferentes degraus já começa a aproximar-se muito do peso das licenciaturas – quer em números de alunos, quer em números de afetação de recursos financeiros (e6).

b) Quais são as opiniões dos funcionários da FEP em relação às mudanças a nível das tarefas, estrutura e gestão laboral?

Não, não. O processo administrativo se manteve exatamente igual. Até porque nada foi suprimido, portanto todas as tarefas que nós tínhamos até Bolonha mantiveram-se, nada foi alterado com a entrada de Bolonha, (e3).

Com o crescimento, portanto, primeiro procurou-se realmente fazer o tratamento de todo o processo administrativo dos mestrados no sistema de informação. Procurou-se também recrutar mais pessoas, mas, isso em função da criação de um número considerável dos mestrados (e6).

O processo de Bolonha impôs quase que exclusivamente na reformulação dos cursos (e3). Mesmo antes de Bolonha muitas vezes havia reestruturação de planos de estudos, não com tanta frequência, mas mudavam (e1). Agora, eu acho que Bolonha marca exclusivamente a formatação dos cursos, para mim não vejo mais nada que venha louvar Bolonha (e3).

Durante muitos anos a faculdade teve apenas dois cursos de mestrados – nesta fase, só havia duas funcionárias, mas também havia um número reduzido de estudantes e de trabalho (e6). *No entanto, os serviços começaram a aumentar, a seção passou a ficar com muita deficiência de pessoal, trabalhava-se muito (e1).* Procurou-se contratar pessoas mais qualificadas porque, porque não havia realmente muita motivação. Portanto, tinha que haver pessoal que fosse capaz de responder ao desafio (e6).

Não houve redução de tarefas. Houve uma redução no volume de trabalho e porque, também reduziu e muito o número de alunos, após reforma dos cursos de licenciatura com Bolonha (3). Não havia realmente muita sensibilidade para a necessidade de criar serviços com gente qualificada e com boa organização, a nível geral dos serviços académicos (e6).

Antigamente, a divisão era feita por gosto de diretores com que se dá melhor e com que se da pior, umas ficavam com uns cursos de dão mais trabalhos. Mas, neste momento estamos todas iguais (e4). *A distribuição dos mestrados para cada funcionário, foi por números de mestrados, portanto foi atribuído X a cada um, só que eles não olhavam para o conteúdo do mestrado, outra redistribuição teve de ser feita (e1)* e em Setembro/2012, vai haver outra distribuição de serviços mas só em quando as inscrições estiverem concluídas, para uma pessoa não ter 70 alunos e outra 90, por exemplo (e5).

A parte de contratar mais pessoas estava fora de questão, portanto, tens de jogar com a prata da casa. Como não se pode contratar, não há, percebe. Neste momento, está a decorrer um concurso acho que já está nos finalmente para mais uma pessoa para lá (e1). É claro que eu acho que nós precisamos de mais funcionários, aliás recrutamos um agora e não sabemos ainda se ele vai entrar ou não, mas, é essencial para nós que ele entre, até para nós prestar um serviço mais personalizado as pessoas (e5).

Até aqui, esta a ser uma situação muito complicada de gerir a gestão laboral. Porque nós tínhamos muitas baixas, uma destas baixas aconteceu no período que vai de Setembro a Janeiro, é muito complicado (e5) *e portanto o setor ficou e está um bocado desfalcado, e quando falha uma pessoa ou duas já é muito difícil de aguentar (e6).*

Vamos ter uma colega que vai ficar com a internacionalização, vai ser tirado lhe alguns cursos, eu não sei se 6 pessoas vão ser o suficiente? Eles dizem que é um setor que vai crescer? Ali, temos de ser umas pelas outras, o serviço tem de ser feito (e4).

É importante perceber o tipo de complexidade existente em termos de tratamentos administrativos dos processos a nível dos mestrados e doutoramentos. A complexidade é muito maior do que a nível das licenciaturas (e1). Os trabalhos realizados no setor das pós-graduações são muito demorados e delicados, que exige recursos e leis técnicas que as vezes mais adequadas do que aqueles as que dispomos (e6).

Quando perguntamos qual seria a opinião dos participantes em relação a necessidade de se criar horários pós-laborais novos e como está a ser a qualidade do atendimento – quando comparamos passado e presente, as respostas foram:

Por causa dos alunos, eu acho que deveriam criar horários alternativos para o atendimento (e2). Eu, pessoalmente, acho que isso funciona mal. Acho que há má vontade, eu entendo que a nossa profissão quer em licenciaturas quer em mestrados, temos de ser simpáticos (e1). Agora, justifica outro horário de atendimento, durante os meses que vai de Setembro a Outubro mais do que isso não justifica (e4). Eu, particularmente, penso que não seria mal que houvesse mais um dia, os estudantes trabalham e os horários são pós-laborais (e5).

Tirando o período de baixa de longo tempo, acho que o setor funciona bem. Claro que se nós tivéssemos menos tarefas que muitas vezes até não são da nossa competência. Podíamos corresponder melhor ao que é esperado de nós, sermos mais rápido, se calhar ter um atendimento mais alargado (e2).

Para mim, desde que estou aqui, o atendimento está pior. Estamos de manhã aqui e temos de dizer não ao atendimento ao aluno. Nós não estamos numa repartição de FINANÇAS, percebes! Eles pagam-nos, não estão aqui de graça, e nem é só por isto, muitos deles tem quase a nossa idade (e4).

Na minha opinião de manhã não vejo assiduidade para o atendimento, porque, raro é o aluno que vem do 2.º e 3.º ciclo. Mas, eu aí tenho uma opinião diferente ao que esta implementado. Vem aí um aluno de manhã eu atendo, chamo a atenção para o horário, mas, não o deixo ir embora e vir naquela hora – pergunto o quê que é; só se não tiver nas minhas mãos. Mas, minhas colegas não gostam disso, de manhã não se atende (e1).

A direção tem de analisar o seguinte, (e5);

O percurso de um aluno desde que começa até que acaba ainda que o aluno não ponha cá os pés nos serviços administrativos, tem todo aquele processo da entrega da Dissertação, de registo da conclusão e o registo da conclusão é demorado, tudo é registado informaticamente (e5). Depois o aluno já cá não está, há o envio das Dissertações para a Biblioteca Nacional, há uma série de procedimentos que é mais demorado (e1).

c) Qual é a relação entre o processo de Bolonha e as mudanças administrativas/académicas da FEP?

Mesmo antes de Bolonha, a faculdade já há bastante tempo possuía os serviços administrativos: recursos humanos, os docentes ativos e os serviços académicos (e6). Esta é a minha opinião, *eu não notei alteração nenhuma com Bolonha, portanto, tudo que era tarefa administrativa manteve-se exatamente igual em Bolonha a única diferença foi a diminuição do funcionamento dos cursos (e3)*. Portanto, na minha opinião, não houve mudanças administrativas com o processo de Bolonha (e6).

No fundo é importante perceber uma coisa, (e6);

Se a parte científica não é uma parte sólida, isto vai ter alguns reflexos administrativos. Quando a parte científica realmente está muito bem desenhada, está bem sólida, está bem estruturada, depois em termos administrativos as coisas resultam muito mais simplificadas, se a parte científica as vezes é de grande complexidade (e6).

Primeiro as pessoas têm de perceber o funcionamento do setor antes de fazer qualquer tipo de alteração. Por cá, as especificidades são muitas e só sabe estando no presente. Acho obviamente que deviam ouvir mais as pessoas que estão no terreno, porque o conhecimento teórico, vamos dizer assim, não dá muito resultado na prática e acho que aí devia de haver um bocadinho mais (e2).

Veja bem, há uma sobrecarga adicional imposta aos serviços administrativos porque, temos tido realmente um ritmo muito acelerado de mudança de planos de estudos, e isso a nível dos serviços administrativos é complicado de gerir. Estamos neste processo e nesta fase de estabilização, e tentativa de estabilização e conciliação. Estamos numa fase de tentativa e erro (não diria propriamente tentativa e erro) mas numa fase um pouco ainda experimental (e6).

Isto é a minha opinião, (e2);

Na nova gestão, temos pessoas diferentes, atitudes diferentes, mas em linhas gerais, a atenção esteve focada até agora, na criação de novos departamentos e novos responsáveis – não reparei assim em mais nada, não reparei mais nenhuma alteração a não ser numa reestruturação dos serviços administrativos (e2) agora, a gestão anterior no meu entender tinha um grande conhecimento acumulado, extrema competência e profissionalismo (e5).

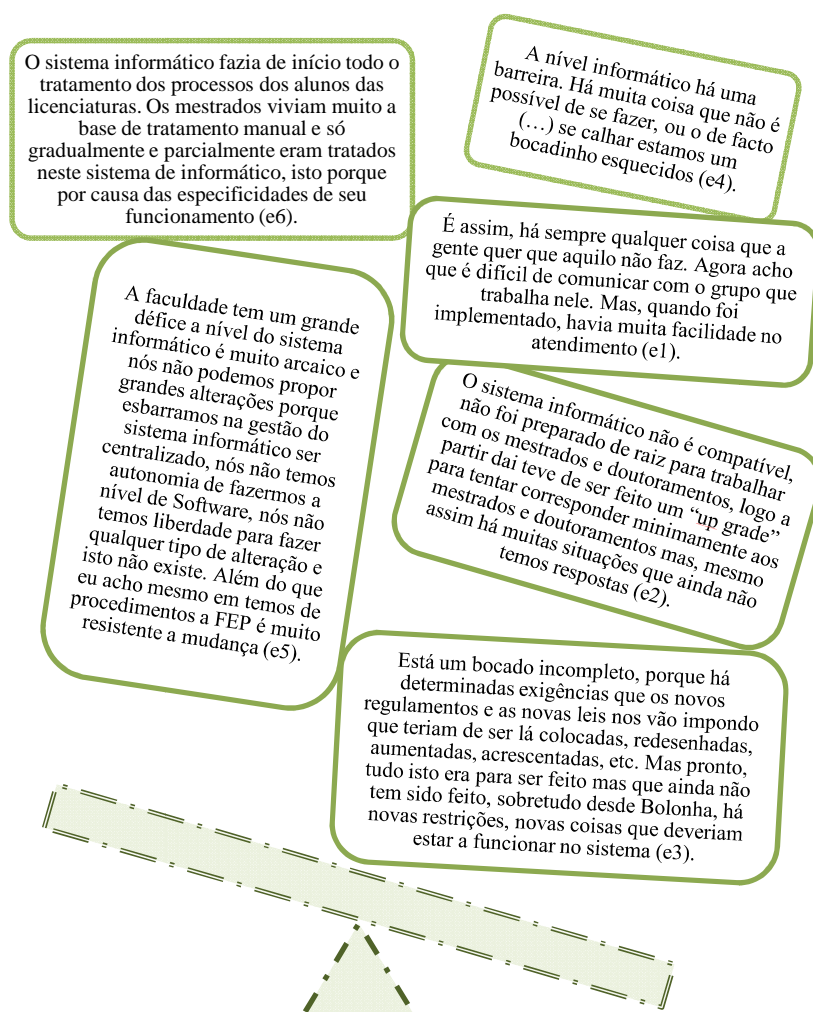
A gestão antiga acho que era mais acessível (e4);

Esta nova gestão está virada mais para a internacionalização que eu acho que é bom para a escola, mas também é preciso trabalhar o interior. E aí eu acho que eles precisam de ver o que está por trás da internacionalização, acho que eles estão empenhados – é como tudo, eles tem aquele objetivo e do resto...não é! Sei lá não é prioridade, acho que há coisas internas que estão mal na função geral da faculdade. Eles querem soluções não querem problemas, e eu tento sobreviver (e4). Esta nova gestão ainda é nova. Na minha opinião ainda é só marketing, porque, eles estão voltados para a internacionalização, o ponto principal é este. Para já, ainda não senti nada. Eles dizem que há mais alunos estrangeiros do que nacionais (e1).

O sistema informático da faculdade está a ser uma barreira para a mudança e na realização das atividades académicas e processos administrativos, digamos que, *uma base de dados é bem construída se ela for desenvolvida a medida que as necessidades vão acontecendo, vão surgindo, esta é minha opinião. Agora, eu acho que o sistema de informática tem muitas deficiências, tem poucas regras de controlo a nível de programação (e5).*

Na ilustração abaixo, veremos outras opiniões sobre o funcionamento do sistema;

Ilustração 10 – O funcionamento do sistema informático



O setor administrativo da FEP tem neste momento um sistema informático que não atende às necessidades de seus usuários, seja pela centralização de todas as unidades orgânicas da U.Porto ou seja porque, a versão esta desatualizada há anos.

d) Quais foram as vantagens e desvantagens na implementação do processo de Bolonha?

Eu reconheço que a reforma de Bolonha tem muitos méritos mas, depois já a aplicação prática tem sido desde uma burocracia específica que só é compreendido pelos juristas, é toda uma serie de coisas que não fazem lá muito sentido mas que nasceram com a criação dessa burocracia específica que se alimenta de Bolonha (e6).

Portanto, eu penso e isto agora é opinião pessoal, (e6);

Bolonha tem realmente muitos méritos e muitas vantagens e há muitas coisas que realmente são de enaltecer, mas, também criou uma burocracia enorme, porque se produziram muitos regulamentos, complicou-se muito, ligou-se o “complicômetro”. O país tem tradição nesta matéria de ligar o “complicômetro” de vez em quando, e isto é um aspeto negativo (e6).

Com a implementação de Bolonha, melhorou muita coisa. As escolas foram obrigadas a abrir para o exterior, viviam um pouco fechadas voltadas para dentro, para si próprias, as escolas são obrigadas a abrir para o exterior, aceitar estrangeiros e a capta-los, a internacionalizarem-se, passou a haver muito mais competitividade. Obviamente que Bolonha representa um avanço grande, é um processo que introduziu muito dinamismo no funcionamento das escolas e nas universidades (e6).

e) Como é que a instituição se preparou para receber este processo de mudança?

Não. Porque no início ninguém sabia o que era Bolonha, quais eram as regras de Bolonha. A reitoria dizia uma coisa, nós pensávamos outra, depois vinha alguém dizer não! Estão todos enganados (risos), é preciso isso. Portanto, isto foi o acréscimo de trabalho, porque, não alterou o número de cursos que oferecemos mas, alterou o trabalho que eles davam, porque, começar com um curso todo direitinho até ao fim é uma coisa, começar com um curso que ao meio os alunos tem de ter um processo de transação de plano, dá muito mais trabalho (e1).

A nível de preparação dos serviços administrativos não, não. Tivemos várias reuniões para esclarecimentos de regulamentos, das legislações. As reuniões aconteceram com o objetivo de unificar os processos entre as 14 unidades orgânicas e trabalhassem em conformidade (e3).

O processo de Bolonha foi um trabalho de inclusão, ou seja, eram nos postos os planos de estudos e as alterações de Bolonha e as pessoas foram vendo, uns aprendem mais rápido que os outros (e1). *Eu não sei qual é a opinião das minhas colegas (risos), mas eu não vejo nenhuma preparação por parte da faculdade quando tem de implementar alguma mudança. Eu acho que é assim, vem as coisas e temos de nos desenrascar. Hoje tivermos uma reunião direção com os serviços administrativos mas, eu não vi alterações assim significativas, eu vou dar a minha opinião (e4).* Quando aqui há alterações pelo menos a nível dos serviços de secretariado, reunimos com os nossos responsáveis que dizem quais são as alterações, depois nós internamente também reunimos ou em conjunto com a direção e damos sugestões e fazer para que tudo corra bem. Agora, isto nem sempre funciona assim, não é (e2).

Os funcionários administrativos não têm qualquer intervenção ou influência na mudança, limita-se apenas em ter atitudes meramente reativas e a tentar (e6). Esta separação foi criada ao longo dos anos, porque, os diretores de curso sabem a nível pedagógico e científico, burocrático eles não sabem! Tem que ser o funcionário a dizer: professor tem de fazer assim, olha que é preciso fazer aquilo (e1).

Na minha opinião esta diferenciação acontece e é mais ou menos notória. Mais no sentido de tarefas que temos de fazer e não devíamos nós a fazer que é da competência dos docentes e a direção diz que somos nós que temos de fazer e fazemos, entre aspas, obriga-nos. Façam vocês porque quem sai prejudicado é o aluno (e2). *Eu já ficaria contente se os docentes que fazem A,B e C fizessem o A,B e C (risos. Se eles fizessem, maravilhoso! Existe essa separação e não digo que seja má, desde que os docentes façam as suas competências e cumpram o que lhes é devido e nós também, é uma divisão normal, não vejo como uma divisão de hierarquia (e5).*

Repara, nós a nível administrativos, Temos é que cumprir orientações e ordens superiores, concordemos com ou não com elas e não cabe a nós emitir opinião, percebe, temos que fazer aquilo que surpreendente for determinado (e6). Nós temos de fazer tudo que eles pedem e quando um diretor liga, temos de parar e fazer na hora, tem de ser tudo na hora (e4).

Os serviços administrativos tratados aqui na escola e nas outras são a mesma coisa. Tem uma função meramente de suporte e de apoio e de execução de tarefas. Portanto, nós não temos capacidade, nem iniciativa, nem autonomia, nem competência, a muitas coisas (e6). *O que me preocupa é a cultura das escolas, não só a nossa que considera os serviços académicos, serviços menores. Quando a perspetiva deveria ser o contrário, porque os serviços académicos é onde o aluno entra primeiro, é o primeiro contacto que ele tem com a instituição. É muito importante a primeira impressão que o aluno tem ao entrar na faculdade (e5).*

Portanto, nós temos que apostar nos serviços académicos tem que ser pessoas com formação e bem formadas – são duas coisas bem distintas (risos), nós temos de tratar os alunos muito bem, a imagem que os alunos tem ao entrar eles tem que se sentir acolhidos, eles tem de ter a noção do serviço de qualidade e é nessa perspetiva que muitas vezes a direção diz assim: olha o que eu quero que você faça, é que muitas vezes é este discurso, faça as coisas rolar, as coisas que funcionem – NÃO! Os gestores têm que apostar na formação de quem está no atendimento (e5).

4.3 Análise e interpretação

Ao longo deste estudo e acompanhamento da mudança organizacional a nível dos serviços administrativos/académicos da Faculdade de Economia, minha opinião está de acordo com (e6) *ainda temos muito por mudar... (e1) é assim..., a sempre coisas para mudar.*

Na simplicidade das respostas dos entrevistados, podemos constatar que a gestão antiga da faculdade, não aplicou nenhuma estratégia para implementar a mudança, ou seja, a ampliação do secretariado das pós-graduações ocorreu devido ao aumento da oferta de cursos de mestrados. Bolonha criou novos planos de estudos para o 2.º e 3.º ciclo e com a redução dos anos das licenciaturas a FEP tinha de dar resposta imediata aos anos que ficariam por preencher. Quanto a preparação de ferramentas e suporte a este nível isto não ocorreu.

Ainda estamos com grande deficiência no sistema informático, mesmo antes de Bolonha. *A nova gestão está a aparecer mais (e4) eles querem soluções e não problemas. Eles estão mais voltados para a internacionalização (e3) e o interno, ninguém está a ver? (e4). Foi apresentado pela gestão nova, o plano estratégico 2011/2015, mas, para mim ainda é só marketing (e1).* Nestes depoimentos, podemos concluir que, esta gestão nova possui práticas da mudança planeada, mas, necessita usar em paralelo a mudança emergente para a grande deficiência no sistema informático, atendimento pós-laboral para melhor atender os seus alunos.

5 Conclusões

5.1 Sumário

Este capítulo final resume as principais conclusões, interpretações e limitações deste estudo, bem como sugestões para estudos posteriores.

O interesse pelo tema surgiu ano letivo 2010/2011, em Criatividade e Mudança Organizacional – disciplina do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, no intuito de compreender como a FEP se preparou para receber a mudança a nível dos serviços administrativos com a transição do processo de Bolonha.

No desenvolvimento deste trabalho, apresentámos um estudo de caso e as diferentes opiniões de seus funcionários. Apurámos o quanto é importante compreender o ambiente de base. Aprendemos que para a implementação da mudança organizacional e suas categorias (planeada e não-planeada) num processo de reorganização é necessário previamente clarificar, moldar e estudar o terreno antes da sua aplicação propriamente dita. Foram relatadas situações de comparação entre a antiga e a nova gestão, indagou-se se estaria ou não a ser bem-sucedida, se atenderia ou não às necessidades dos trabalhadores de base e como seriam as relações de *sensemaking* existentes¹⁴.

A base desta pesquisa foi conhecer a Faculdade de Economia da Universidade do Porto, a sua oferta de cursos a nível do 1.º, 2.º e 3.º ciclo, a sua história e descobrir quais seriam as estratégias adotadas na implementação da mudança na instituição.

Através dos dados secundários fornecidos pela instituição, foi possível conhecer o plano estratégico (2011/2014) apresentado pela nova direção e suas diretrizes que estavam voltadas para a internacionalização e captação de alunos no estrangeiro.

¹⁴ Para o autor Nonaka (1997), o despertar a produção do conhecimento entre funcionários é de inteira responsabilidade de seus gestores. É através do “*sensemaking*”, que as ideias e os projetos vão sendo desenvolvidos dentro das empresas. Um processo de mudança tem de ser repensado e reajustado a todo momento (Rosa,1992).

Nos objetivos específicos do estudo de caso, a pesquisa incidiu sobre a criação de um novo setor a nível dos serviços de secretariado das pós-graduações mediante ao aumento da oferta de cursos de 2º ciclo e seu funcionamento. Os novos dirigentes entendem que este é um setor que está em crescimento e que trará principalmente, recursos financeiros e troca de experiências académicas além da fronteira.

Desde a sua fundação, em 1953, a história mostra-nos que a FEP esteve sempre na procura da inovação e na tentativa de oferta de cursos cada vez mais atrativos e de qualidade que atendessem às necessidades dos mais diversos ramos empresariais nacionais e internacionais.

5.2 Principais conclusões

Os processos de mudança, como vimos na citação do autor Teodoro (2001) estão presentes nas instituições do ensino superior durante décadas e continuam a ser controlado pelos governantes de cada país e implementados sem fornecer qualquer tipo de preparação às IES para receber essa mudança (Neave e Amaral, 2008).

As organizações doutros segmentos tentem a ter mais rapidez e capacidade de antecipar a mudança e de se manterem cada vez mais competitivas no mercado (Sítima, Oliveira e Fernandes, 2005). O plano estratégico apresentado em 20 de Dezembro de 2010, pela nova gestão da FEP, visa a internacionalização e captação de alunos estrangeiros e tem como foco os cursos das pós-graduações (2.º ciclo) e seus planos de estudos.

Porem isto nem sempre foi assim. A nova gestão desta vez fez reuniões para apresentar o seu plano estratégico; novos setores foram criados e respetivos responsáveis. Quando referimos a mudança implementada, decorrente ao processo de Bolonha, no desenvolvimento do setor do secretariado das pós-graduações, a situação foi outra.

Para os autores Balogun e Johnson (2004) descentralizar o poder é melhorar a comunicação entre diretoria e funcionários de base. A necessidade da mudança deve ser sentida por todos da instituição, especialmente, por aqueles que estão ligados diretamente ao setor onde irá ocorrer a reestruturação. Agir de forma contrária pode gerar na equipa sentimentos de resistência a mudança.

Ao longo da transição do processo de Bolonha e do desenvolvimento do setor do secretariado das pós-graduações, verificámos que, a implementação da mudança ocorreu de forma não planeada pelos dirigentes da escola. Com base no estudo realizado, a faculdade escolheu a mudança emergente como estratégia para resolver os problemas conforme eles foram surgindo. Na versão do autor Orlikowski (1996), não existiu um plano de ação pré-estabelecido e nem tampouco houve a coparticipação entre gestores e funcionários ao conduzir a mudança.

São os dirigentes da organização que criam as condições de ambiente de trabalho e que estabelecem processos de controlo para a prática da mudança (Rosa,1992). No início, a faculdade manteve-se resistente em aceitar a mudança. A escola foi a última a introduzir os novos planos de estudos exigidos por Bolonha. Sabemos que conduzir a mudança não é tarefa fácil e que geralmente traz efeitos secundários imprevisíveis. *Além do que em termos de procedimentos, a FEP é muito resistente a mudança e portanto, neste aspeto, há muita resistência em criar novas regras (e5).*

Na opinião dos autores Easterby-Smith; Graça, Antonacopoulou e Ferdinand (2008), as empresas têm de explorar melhor o conhecimento e as experiências do grupo. *Primeiro as pessoas têm de perceber o funcionamento do setor antes de fazer qualquer tipo de alteração, acho obviamente que deviam ouvir mais as pessoas que estão no terreno, porque o conhecimento teórico, não dá muito resultado na prática (e2).* Eu diria que estamos num processo de aprendizagem (e6).

Implementar a mudança é um processo que requer a quebra de paradigmas, criar, dar outro formato aos setores que apresentam deficiência no funcionamento, como por exemplo, reformular do sistema informático da FEP para que atenda as especificidades de cada unidade orgânica pertencentes a Universidade do Porto.

A Faculdade de Economia é uma instituição do ensino superior público com reconhecimento nacional e internacional mas, é uma organização que necessita dar mais ênfase nas atividades e tarefas administrativas e a maneira de como estão sendo desenvolvidas as tarefas. *Porque, muitas coisas novas surgiram que não existiam no passado e portanto, funcionários administrativos, docentes e gestores tem de estar atualizados (e6).*

Todos os participantes das entrevistas, desde o início, quando começámos a observar o terreno da pesquisa, demonstraram imenso interesse em colaborar com o estudo. A partir do momento em que se colocou os objetivos da pesquisa e a temática, foi perceptível que todos queriam dar sugestões e contribuir para a elaboração do trabalho.

Nesta parte do estudo é interessante dizer que todos os funcionários sejam eles a nível administrativo ou docentes, devem receber o mesmo tratamento, no cumprimento de prazos, regras e normas internas da instituição. É através do somatório de todas as funções que os resultados serão alcançados. Por exemplo, se pensarmos numa equipa de futebol, todos trabalham por um único objetivo e cada posição, seja atacante ou guarda-redes, individualmente, veem o seu valor acrescido ao vencer o jogo.

No caso da Universidade do Porto, verifica-se um pouco no excesso de regulamentação, acho que se regulamenta demasiado e que passamos um bocadinho eu diria do 8 ao 80, porque, no passado as escolas beneficiavam em matéria administrativa de grande autonomia, haviam um conjunto de normas básicas e de princípios e de regras, algumas delas consideradas mesmo Lei outras em normas internas da universidade, mas, isso fazia parte da cultura da U.Porto (e6) (e1) (e3).

Para os entrevistados (e6) (e5) (e3), a Reitoria da U.P.¹⁵orto passou de certa maneira a impor regras comuns a todas as unidades orgânicas¹⁶. A centralização está a ser aprofundada de forma um pouco excessiva. Digamos que todas as normas e regulamentos agora são praticamente impostas pela Reitoria, portanto, há uma centralização realmente muito forte e as escolas têm graus de autonomia cada vez mais reduzidos nesta matéria.

O processo de Bolonha reduziu o número de anos dos cursos de licenciaturas. Para “preencher” estes anos em falta, a Faculdade de Economia¹⁷ intensifica a criação de novos cursos de especialização a nível dos segundos ciclos. Com a finalidade de continuar a oferecer serviços e produtos de qualidade no mercado, surge a ideia de se criar um novo setor: o setor do secretariado das pós-graduações. *Mas, quando foi assumida e reconhecida a necessidade de criar os serviços de pós-graduação com mais capacidade de resposta e a altura do desafio que a faculdade tinha que enfrentar, o compromisso assumido. Foi preciso ter pessoal mais qualificado e esse pessoal era o pessoal licenciado (e6).* Quando questionado sobre a participação dos recursos humanos na contratação de pessoal novo no sentido de averiguar se existiu algum envolvimento (e2) respondeu: *Não, não tivemos muita intervenção do setor de recursos humanos no processo, a não ser agora com a nova gestão e muito recentemente até.* Para (e1) (e4) a opinião não é muito diferente; *A nível das mudanças exigidas por Bolonha! Até os recursos humanos foram apanhados na onda (risos). Não senti aquela coisa aqui. Novas funcionárias foram entrando sem qualquer tipo de formação dada pela instituição, tivemos de ultrapassar as barreiras nós do próprio setor.*

Através do estudo foi possível perceber que a Faculdade de Economia do Porto ao longo dos anos, para melhor atender as exigências do mercado emergente, está constantemente em mudança. Existem entre seus colaboradores forte sentimento de mudança e, na minha opinião, a direção deve aproveitar melhor esta oportunidade. Sugiro aos gestores da instituição que ao aplicar a estratégia de mudança emergente, aplique também a mudança planeada, a qual terá de ser trabalhada em paralelo.

¹⁵ U.Porto – Universidade do Porto.

¹⁶ Unidades orgânicas – as 14 faculdades que pertençam a U.Porto.

¹⁷ FEP

Bolonha obrigou realmente as universidades a repensar e a refletir sobre muitos aspetos do funcionamento dos cursos e isto teve reflexos na parte administrativa e portanto, obviamente que representa um avanço grande. Foi um processo que introduziu muito dinamismo no funcionamento das faculdades e nas universidades (e6) (e3) (e1). O objetivo principal planeado para o quadriénio (2011-2014) desta nova gestão é a internacionalização. *Eles agora estão mais em cima de nós porque esta direção está mais focada para promover os mestrados lá fora (e4) (e3).*

Em suma, digamos que as escolas viviam um pouco fechadas, voltadas para dentro de si próprias e agora são obrigadas a abrir-se para o exterior. As escolas são agora obrigadas a aceitar estrangeiros e a captá-los; são instigadas à internacionalização; a serem mais competitivas; a oferecerem produtos de qualidade. Portanto, passou a haver muito mais competitividade - as escolas têm de realmente mostrar serviços quer em termos de qualidade de ensino, quer em termos de investigação (e6).

E portanto, e isso é do uso claramente de Bolonha, daí as coisas eram um pouco às custas do passado e dos valores do passado, e quer dizer, tinha um certo sentimento de acomodação, e portanto, são exceções também com um certo lastro, com um certo lastro histórico, não é! E é por isto também não basta produzir a Lei ou Decreto-Lei para mudar radicalmente a forma de ensinar ou a forma das coisas funcionarem, são processos graduais que deve ter a participação de todos (e1) (e3).

5.3 Limitações de estudo

Como referimos anteriormente, as entrevistas semiestruturadas foram realizadas individualmente e na realização, em nenhum momento foram interrompidas porque o funcionário tinha algum serviço por fazer ou porque tinham de participar de alguma reunião, etc. Os seis participantes foram impecáveis do início ao fim da entrevista.

O facto de não pertencer ao quadro de funcionários da faculdade e por ser estudante de mestrado na FEP facilitou o acesso aos entrevistados, na transcrição e interpretação das respostas.

Após realizadas as interpretações dos funcionários e apresentado o resultado da pesquisa espera-se que no futuro próximo, estes apontamentos possam facilitar de alguma forma na gestão da escola.

5.4 Sugestões para estudos posteriores

Para estudos futuros sugiro que seja dada sequência nesta pesquisa, nomeadamente, com uma amostra maior e com a participação de outros setores da instituição e não só, a nível dos serviços administrativos / académicos da Faculdade de Economia do Porto. É necessário acompanhar as práticas da mudança organizacional no dia-a-dia, se estão a ser implementadas de forma correta e estabelecer planos de ação aos funcionários com prazos pré-estabelecidos de médio e longo prazo.

É interessante, que um estudo a este nível seja aplicado anualmente a todos os trabalhadores da FEP. Desta forma, a gestão saberá melhor sobre o funcionamento dos recursos humanos e materiais pertencentes a faculdade. Outra nota importante é que esta pesquisa seja elaborada por terceiros, ou seja, não trabalhadores da organização e sem custos. É viável para a instituição, aproveitar trabalhos académicos de alunos de 2º e 3ºs ciclos e que tenham tido experiências profissionais pelo menos há 2 anos no mercado de trabalho para perceberem melhor as regras e a ética profissional que varia de organização para organização.

Referências Bibliográficas

Amaral, A; Magalhães, António (2004) – *Epidemiology and the Bologna*; CIPES, University of Porto, Portugal – Higher Education 48. Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.

Archier, G. & Serieyx, H. (1984) – *L'entreprise du troisième type*. Paris: Editions du Seuil.

Arroteia, J. Carvalho (1996) – *O Ensino Superior em Portugal*; Jorge Carvalho Arroteia, Janeiro/1996; Edição Fundação João Jacinto de Magalhães – Aveiro/Portugal.

Balogun, Julia; Johnson Gerry (2004) – *Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking*. Academy of Management Journal.

Bourdieu, Pierre e Passeron, Jean-Claude (1992) – *A reprodução: elementos uma teoria do ensino superior*. Lisboa. Editorial Veiga.

Burnes, Bernard (2004) – *Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal*; Journal of Management Studies. © Blackwell Publishing Ltd. Garsington Road, Oxford, OX4 2DQ, UK and 350 Main Street, Malden, MA 02148, USA.

Cabrito, Belmiro Gil (2009) – *Globalização e mudanças recentes no ensino superior na Europa: o processo de Bolonha entre as promessas e as realidades*. In Reformas da educação superior: cenários passados e contradições do presente. [Mancebo, D., Junior, J., Ferreira, J., Oliveira, A. & Mendes, C. (orgs.)]. São Paulo.

Caldwell, Raymond (2007) – *Agency and Change: Re-evaluating Foucault's Legacy*. (Los Angeles, London, New Delhi and Singapore) Birbeck College, University of London, London, UK – Volume 14/6.

Cardoso, Luís (1992) – ***Gestão Estratégica – Enfrentar a mudança***; Editor: IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento; Conceção e execução gráfica: AP – Imagem e Comunicação.

Castells, Manuel (2000) – ***A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura***. Vol. 1; São Paulo: Paz e Terra.

Castells, Manuel (2002) – ***A economia global: gênese, estrutura e dinâmica***; in *A Era da Informação: economia, sociedade e cultura*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Cooper, Robert (2005) – ***Relationality, Peripheral Vision***. Organization Studies. SAGE Publications (London, Thousand Oaks, CA & New Delhi).

Crespo, Vitor (2006) – ***Rede das instituições do ensino superior nos países da União Européia***. Revisão Lusófona de Educação.

Cunha, M. P. (2002) – ***As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente***. Faculdade de Economia: Universidade Nova de Lisboa.

Dervin, B. (1992) – ***From the mind's Eye of the user: The sensemaking qualitative-quantitative methodology***. In: Glazier, J.; Powell, R. Qualitative research in information management. Englewood: Libraries Unlimited.

Easterby-Smith, Mark; Graça, Manuel; Antonacopoulou, Elena; Ferdinand, Jason (2008) – ***Absorptive Capacity: A Process Perspective; Management Learning***. Los Angeles, London, New Delhi, Copyright © 2008 Sage Publications. Singapore and Washington DC. Volume 39.

Flynn, M.; Dooley, L. O'Sullivan, D. and Cormican, K. (2003) – ***Idea Management For Organizational Innovation***. International Journal of Innovation Management; Volume 7.

Furnas, G. W.; Russell, D.M. (2005) – *Making Sense of Sensemaking*. Portland, Oregon, USA.

Ghiglione, Rodolphe; Matalon, Benjamin (2001) – *O inquérito: teoria e prática*. 4a edição. Oeiras, Portugal: Celta Editora.

Graça, Manuel (2003) – *Organisation e Organising: a ontologia na análise organizacional*. Cadernos de Ciências Sociais nº 23.

Haguette, T. M. F. (1992) – *Metodologias qualitativas na sociologia*. 2ª edição. Petrópolis: Editora Vozes.

Hortale, Virgínia Alonso e MORA, José-Gines (2004) – *Tendências das reformas da educação superior na Europa e no contexto do Processo de Bolonha*, Educação e Sociedade. Volume 25.

Lima, Licínio C; Azevedo, Mário L. e Catani, Afrânio M. (2008) – *O processo de Bolonha, a avaliação da educação superior e algumas considerações sobre a Universidade Nova*. Avaliação Campinas. Volume 13.

Magalhães, A. M. (2004) – *A identidade do Ensino Superior*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian/Fundação para a Ciência e Tecnologia.

Moorman, C. & Miner, A.S. (1998) – *The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development*. Journal of Marketing.

Moreira; Carlos Diogo (2007) – *Teorias e Práticas de Investigação*, edição: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – impressão e acabamentos, C. Carvalho – Artes Gráficas, Lda. – Lisboa.

Neave, Guy e Amaral, Alberto (2008) – *On Process, Progress, Success and Methodology or the Unfolding of the Bologna Process as it Appears to Two Reasonably Benign Observers*. Centro de Investigação de Ensino Superior, (CIPES) Matosinhos, Portugal. *Higher Education Quarterly* – Volume 62.

Nonaka, Ikujiro (1997) – *A empresa criadora de conhecimento*. In: STARKEY, K. (org). Como as Organizações Aprendem. São Paulo: Futura.

Orlikowski, W.J. (1996) – *Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective*. Information Systems Research.

Prue, D.M.; Frederikson, L.W. (1982) – *Overcoming resistance to change*; IN: L.W. Frederikson (Ed.), *Handbook of organizational behavior*. New York.

Pacheco, José Augusto, Pereira Nancy (2006) – *Globalização e identidades educativas*. Rupturas e incertezas, Revista Lusófona de Educação.

Quivy, Raymond; Campenhoudt, Luc Van (1998) – *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Reichert, Sybille (2010) – *The intended and unintended effects of the Bologna reforms*; Higher Education Management and Policy. Volume 22/1.

Rosa, Luís (1992) – *Sociologia da Empresa – Mudança e Conflito*; Artes Gráficas Lda. 1ª edição, Lisboa.

Sampieri, R. H; Collado, C. H. & Lúcio, P. B. (2006) – *Metodologia de Pesquisa* / Roberto Hernández Sampieri, Carlos Hernández Collado, Pilar Baptista Lucio; 3ª edição – São Paulo: McMcgraw-Hill Selye H. (1976). The Stress of life. New York: McGraw-Hill.

Santos, Boaventura Sousa (1987) – *Um discurso sobre as Ciências*, Porto: Edições: Afrontamento.

Serralheiro J. P.; Manuel Matos; José Alberto Correia (2005) – **O Processo de Bolonha e a formação dos educadores e professores portugueses** – José Paulo Serralheiro e outros; ed. Profedições, Lda. / Jornal a PÁGINA da educação: 1ª edição.

Sitima, Luís (2007) – *Sucesso em Português, 15 histórias de mudança organizacional*. Impressões: Mirandela Artes Gráficas. 1ª edição, Lisboa.

Sitima, Luís; Oliveira Felipa e Fernandes, Vanessa (2005) – *LOOP Organizações em Mudança – tudo se perde quando nada se transforma*. Edições Sílado Lda. 1ª edição. Lisboa.

Sousa, Maria José; Duarte, Teresa; Sanches, Pedro Gomes e Gomes, Jorge (2006) – *Gestão de Recursos Humanos: métodos e práticas*. Lidel – Edições Técnicas Lda. Lisboa – Porto.

Tauch, Christian (2004) – *Almost Half-time in the Bologna Process — Where Do We Stand? European Journal of Education*. Volume 39/3.

Tavares, D.A. (2008) – *O Superior Ofício de Ser Aluno: Manual de Sobrevivência do Caloiro*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Teodoro, A (2001) – *A Construção Política da Educação: Estado, mudança social e políticas educativas no Portugal Contemporâneo*. Lisboa: Edições Afrontamento.

Trivinões, Augusto (1995) – *A Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo, Atlas.

Van de Ven. A.H. & Poole, M.S. (1995) – *Explaining development and change in organizations*. Academy of Management Review.

Veiga, A.; Amaral, A. (2008) – *Survey on the implementation of the Bologna process in Portugal* – Veiga Amélia & Alberto Amaral, Published.

Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M. (2005) – *Organizing and the Process of Sensemaking*. Organization Science, Volume 16, nº 4.

Anexos

Anexo 1 – Questionário 1 de entrevistas semiestruturadas

Dados do Entrevistado (a)

- 1- Entrevistado:
- 2- Cargo e a categoria profissional:
- 3- Tempo de trabalho na FEP – Faculdade de Economia da UP:
- 4- Grau de escolaridade:

Questionário:

As transformações a nível administrativo da Faculdade de Economia decorrentes da implementação de Bolonha.

✓ *Pessoal*

A – Quanto tempo trabalha na FEP? Está a trabalhar no sector do secretariado das pós-graduações desde quando?

B – O que fazias antes de estar na atual função e/ou instituição?

✓ *Processo de mudança*

- 1) Sendo uma funcionária efetiva na FEP há muitos anos e que conhece a direção antes e depois do processo de Bolonha, que mudanças observou em termos de estrutura, tarefas e gestão laboral?
- 2) A estrutura administrativa estava ou foi preparada para receber o processo de mudança?
 - a) A instituição definiu alguma estratégia ou plano de ação para implementar a mudança?
 - b) Do seu ponto de vista, existiu barreiras/obstáculos que atrapalhou a mudança de acontecer? Se sim, como estes obstáculos foram contornados?

- 3) Com o processo de Bolonha foi preciso mudar, transformar processos. No seu ponto de vista, as suas atividades diárias sofreram alterações? Quais?
- 4) Quanto ao horário de trabalho, na sua opinião seria interessante trabalhar por turnos (rotativos) para melhor atender a demanda dos cursos?
- 5) A distribuição de tarefas com o aumento dos cursos de mestrado, na sua opinião, foi feita de forma igualitária – aplicada pela nova gestão?
- 6) Na sua opinião, as alterações ocorridas a nível dos serviços administrativos das pós-graduações esta a sobrecarregar tarefas para os funcionários que estão efetivos no sector, daí a necessidade de contratar mais pessoas?
- 7) O desenvolvimento de profissional acontece no coletivo ou individual? Os colaboradores sabem fazer as tarefas do colega ao lado? Acontecem trabalhos que devem ser executados pela equipa?
- 8) Você está a exercer a função que desejava? Ou está no cargo conforme as necessidades da instituição ou da nova gestão?
- 9) Existe concorrência saudável entre os funcionários? (prazo de entrega de trabalhos) É exigido mais de uns e menos de outros?
- 10) Como você caracteriza as suas experiências de aprendizagem neste processo de mudança? O que elas significam para você e para o seu cargo?

Outras questões:

- 11) Quantos funcionários o sector administrativo a nível dos serviços das licenciaturas tinham antes e depois de Bolonha?

- 12) O sistema informático utilizado antes de Bolonha, GALP, era compatível com as atividades que o sector necessitava ou tinha outra ferramenta que era utilizada ou que dava suporte a este sistema? Após Bolonha, este sistema foi desativado? Foram implementadas novas ferramentas de apoio aos serviços administrativos?
- 13) Em termos de mudança, na sua opinião, o que de melhor ou de pior aconteceu? Quais vantagens e desvantagens ocorreram após a implementação de Bolonha e da nova gestão administrativa?
- 14) No seu ponto de vista, como caracteriza-se a situação neste momento dos serviços das pós-graduações comparando-as com o passado, não muito distante?
- 15) De acordo com suas atividades desenvolvidas durante os muitos anos na casa, é possível descrever a diferença ou citar os diversos serviços que são efetuados nos serviços administrativos das licenciaturas e das pós-graduações?
- 16) Em termos de estrutura orgânica a nível dos serviços administrativos, a instituição adotou algum modelo organizacional para a implementação do processo de Bolonha? Houve a participação do sector dos recursos humanos, na preparação dos funcionários para melhor receber a mudança? (formação específica, por exemplo)
- 17) Na sua opinião, os mestrados estão a ter mais atenção do que os cursos de licenciaturas?
- 18) O sistema administrativo tanto a nível das licenciaturas quanto a nível dos mestrados sofreu alterações, na sua opinião, o que ainda tem por fazer – através do novo modelo de gestão?
- 19) Para algumas instituições de ensino superior, os serviços administrativos são considerados organismos residuais, ou seja, estão em 2º plano – os docentes vem em primeiro lugar? Existe esta separação na instituição? Dê sua opinião referente a este facto.

Anexo 2 – Questionário 2 de entrevistas semiestruturadas

Dados do Entrevistado (a)

- 5- Entrevistado:
- 6- Cargo e a categoria profissional:
- 7- Tempo de trabalho na FEP – Faculdade de Economia da UP:
- 8- Grau de escolaridade:

Questionário:

As transformações a nível administrativo da Faculdade de Economia decorrentes da implementação de Bolonha.

Antes de Bolonha:

- 1- Quanto a oferta de cursos de Mestrados, qual era a quantidade existente? E quais eram?
- 2- Quantos funcionários estavam locados para os serviços de secretariado das pós-graduações?
- 3- Como era efetuada a divisão de tarefas para cada funcionário? E quais eram os mecanismos usados para a sua execução?
- 4- Descreva quais foram as mudanças que ocorreram em termos de estrutura, tarefas e gestão laboral a partir de Bolonha?
- 5- Com a implementação de Bolonha, foi necessário contratar mais funcionários para os serviços de secretariado das pós-graduações?

Pós-Bolonha:

6- Para implementar o processo de mudança, a FEP estabeleceu ou planeou meios especiais para criar condições de trabalho/aprendizagem aos funcionários e fazê-los sentir parte integrante do processo?

7- Na sua opinião, no modelo atual, o que ainda é preciso mudar? Porquê?

8- Quanto a prática e gestão de recursos humanos o que mudou?

9- Houve alterações nos valores e níveis salariais dos funcionários quando comparamos com o período pré e pós Bolonha?

10- Na sua opinião, qual a função que melhor adaptou as mudanças (docentes/funcionários administrativos)? Os com mais ou menos tempo de contrato de trabalho?